华章经管

HZ Books

It's Okay to Be the Boss

The Step-by-Step Guide to Becoming the Manager Your Employees Need

(Revised and Updated Edition)

你还在用错误的方式管人

一步一步教你做个员工需要的管理者

[美] 布鲁斯·塔尔根（Bruce Tulgan）◎著

赵众一 刘爽 ◎译

互联网时代，授权赋能正在被滥用，放牛吃草的管理方式正在摧毁我们的组织，管理者必须要学会管人，向普遍蔓延的管理乏力开战。



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM



It's Okay to Be the Boss

The Step-by-Step Guide to Becoming the Manager Your Employees Need

(Revised and Updated Edition)

你还在用错误的方式管人

一步一步教你做个员工需要的管理者

[美] 布鲁斯·塔尔根（Bruce Tulgan）◎著
赵众一 刘爽◎译

互联网时代，授权赋能正在被滥用，放牛吃草的管理方式正在摧毁我们的组织，管理者必须要学会管人，向普遍蔓延的管理乏力开战。





机械工业出版社
China Machine Press

为保护隐私，本书中所提及的人名及人物特征都已做必要加工，某些书中的人物也可能由多个原型合并而成。特此声明。

再版序言

我写作此书的目的很明确：与随处可见的管理乏力问题做斗争。

直至今日，上述使命依然迫切而艰巨。

上述使命已经获得许多人的认同，即便如此，管理乏力问题蔓延依旧。

这本书能够再版的原因就是很多高层管理者已经认同上述使命，加入了与管理乏力的战斗，并四处求医问药。商业领袖告诉我，他们反复阅读这本著作，以提醒自己时刻保持警惕；检讨自己的管理实践；激发他们同自己或团队中的管理乏力做斗争；学习其中的工具、方法和技术，使自己更加强势和投入。很多商业领袖告诉我，他们为自己的每名下级管理者都买了这本书。

但是，“管理乏力”还没能像它的对立面“显微管理”那样流行。其实，相对管理乏力，显微管理在现实中更少见，危害性也更小。

多年以来，我一直专注于把当代管理思潮、传统管理智慧与“伪授权赋能”思想区分开。正是这些伪授权赋能思想导致了管理乏力。我竭尽全力鼓舞管理者走出“灭火队式管理”的恶性循环。正是这种“灭火队式管理”让管理乏力问题不可避免。

我每天都向中高层管理者传授本书中的最佳实践：

·与每位下属建立结构性的、定期的、一对一的谈话制度，并形成习

惯。

·清清楚楚、直截了当地说出你的期望与要求。

·用文字记录下属的绩效表现。

·在小问题变成大问题前就解决掉它。

·开除冥顽不化的低绩效员工。

·奖励高绩效员工（记住，只有值得奖励时才奖励）。

我深知自己在对抗一个非常强大的浪潮。事实上，管理乏力依然是职场中最常见的皇帝的新装，大家都看到了，却又都不愿去谈。

自1993年开始，我们持续深入地进行了相关职场调查。结果显示，管理乏力顽固地存在于整个职场。在各级管理者中，绝大多数管理者都没能做到持续地与直接下属进行一对一的沟通，他们在这个事情上没有花足够多的时间，没能为下属指明方向、提供指导；没有协助员工做好项目计划与资源规划，没能提供坦诚的反馈，没有帮助员工解决问题，没能定期纠正偏差。这种错误弥漫于组织的各个层面，充斥于各行各业。

本书第1版面世后，整个经济起起伏伏，但有一件事没有变化：管理乏力依旧耗费着各类组织的巨额财富。

·出现本不必要出现的问题。

·本来可以很容易解决的问题失控。

·资源被挥霍，浪费掉。

·错误地做事（不是难事，是日常基础工作）却毫无觉察。

·低绩效员工滥竽充数，工资照领。

·中等绩效的员工自认为是高绩效员工。

·高绩效员工备感挫折，打算离职。

·管理者做着本应授权给他人的事。

当今世界联系日益紧密，竞争日趋激烈，信息科技蓬勃发展，全球化浪潮汹涌。世界局势，包括地缘政治、环境、市场、政策、资源等诸多问题都在变得愈发复杂而不可预测。雇主比以往任何时候都更加关注生产率、质量、运营成本与组织弹性问题。相应地，为了更好、更快地完成工作，为了生存，为了成功，为了可以养家糊口，员工的压力也越来越大，而管理者则一如既往地被夹在了两者的中间。

只要承担着监督、管理和领导职责，压力就一定比以往任何时候都大。但是，大多数管理者都还认同错误的授权赋能思想。他们依旧抱着“员工自己就能搞定”的幻想，依旧不告诉员工该做什么，该怎么做。即使绩效差距明显，他们依旧不敢区别对待员工。他们怕别人说他们“不公平”。大多数管理者依旧希望“被喜爱”，因此不敢用权，唯恐别人说他们不作为。大多数管理者依旧回避冲突，不想惩处员工，竭尽所能地避免与人事部门打交道，与此同时，管理者自己也在纳闷：我的下属怎么就这么缺乏责任感呢？！

大多数情况下，我们也很难责怪管理者。大多数管理者是因为工作出色但不具备管理潜质而被提拔到管理岗位上来的。他们大多没有经过有效的管理培训。于是，他们便很努力地自己去弥补；他们或尽力模仿，或不知不觉步入误区，或两者兼而有之。乏力的撒手掌柜因此产生。

不要误解。我知道管理者很忙，大多数管理者忙于平衡自己的管理职责与非管理职责。他们觉得自己根本没有足够的时间把两者同时做好。结果，他们往往会忽略自己的管理责任……然后，就出了大事。于是，管理者不得不忙于灭火，收拾残局，以让工作重新步入正常轨道。而当这一切结束后，通常来讲，管理者进行管理的时间会变得更少，就此步入恶性循环。

谁需要弱势管理者？没人想要。

谁喜欢弱势管理者？南郭先生，低绩效的员工。他们滥竽充数，还想照拿工资。他们想躲在300人的乐队里，不想被发现。只有他们喜欢弱势管理者。

高绩效员工喜欢强势管理者。强势管理者能够帮助他们做得更多、更快、更好。

那么那些占绝大多数的绩效中游的员工呢？他们怎么想？他们中的大多数人忙于养家糊口。他们知道上级希望他们工作更长的时间，工作更加努力，工作方法更精巧，工作效率更高，工作做得更好。他们比其他两类员工更依赖他们的直接管理者以满足他们的基本需求，更渴望管理者在工作的重要环节给予自己指导和帮助。

在本书中我都竭力规劝管理者要承担起管理职责，做一个强势、自律、以工作为中心的管理者。规劝他们要让下属负起责任，帮助下属更加努力地工作以赚取自己的衣食与未来。

遵循本书的建议，你就会开始一步步地练习一些返璞归真的管理技巧。这些管理技巧是强势、参与式管理的必然要求。

不过，很不好意思，本书没有提供一套简易的解决方案。但是，此书确实提供了许多颇具难度的部分解决方案。我曾经通过研讨班把这些方案教授给数以万计的管理者。不像那些简易的解决方案，这些颇具难度的部分解决方案的最大好处是：在现实世界中真正管用。

好消息是，经过时间和实践的检验，各级管理者在管理方面回到本原、返璞归真后，管理效果就会变好。当各级管理者开始花时间每天与他们的员工进行单独沟通，提供指导，阐明期望，共同谋划，记录绩效，定期反馈后，生产率、工作质量都会有所提升。只要各级管理者做这些管理的基本动作，事情就会变好：不必要发生的问题基本被杜绝了；即使问题发生了，也很可能被快速地消灭在萌芽状态；资源浪费减少；人事问题被快速高效解决；低效员工想离职；高效员工想留下来更努力地工作。大多数员工的士气、绩效得到提升。

记住……如果你是某个人的上级，你就拥有了影响这个人生活和事业的权力。他们的工作是他们所在家庭的饭碗，是他们追求梦想的重要渠道，是他们服务客户、实现组织承诺与使命的舞台。你是他们的领导，这种责任无比巨大，你绝不可以小看。

因此……你要成为一个什么样的领导？决定权就在你自己。

第1章　随处可见的管理乏力

某日，你到便利店购物。进门前，看到两个店员正在门口聊天。他们在那儿应该是有一段时间了，一个在给另一个点烟。进得门来，你发现柜台内的老兄正在单兵奋战，已忙得不可开交，根本就没有时间帮你找要买的东西。你只好自力更生，可当你终于找到商品应该所在的货架时，却发现那里根本就没有你要找的东西！没办法，你只好凑合买了一个替代品。结账的队伍总是那么长……结束漫长的等待，走出商店时，你心中一定暗骂这家店糟糕透顶的服务。同时，你心里也一定在想："这个破商店，真的应该雇些好一点的员工啦。"

审视这个问题，我们很容易把雇员或企业作为批判的对象。但是问题的元凶——管理者，却藏在幕后，逃过了你的审判。店长的责任就在于关注店内所发生的一切，并确保商店各项工作能够持续、顺利开展。店长该如何实现上述目标？通过管理员工实现。他要告诉员工该做什么，该怎么做；要监控、评估、记录员工的表现；要快速解决遇到的问题；要找到并奖励绩效出众的员工。这就是管理。

管理是一项神圣的职责。如果你是领导，你的职责就是要让一切顺畅运行。每天，你必须确保每项工作都被高效完成。如果你是领导，员工一旦有什么需求，或一旦遇到什么问题，会首先把目光投向你。如果碰到困难，你就是他们的解决方法。如果你是领导，你就是员工的主心骨。

但有太多的管理者，无论是高层、中层还是基层，都做得还不够好。他们的管理时有时无。他们没有明确每项工作、每个关键节点对员工的期

望和要求，没有持续跟踪员工绩效，没有纠正员工错误，员工成功后，也没有给予褒扬与奖励。他们或害怕，或不想，或根本就不知道该怎么做。他们缺乏对员工的日常引导、指导与领导，缺乏对员工的持续反馈和源源不断的支持，这种情况普遍存在于整个职场，遍布组织的所有层级，存在于所有行业，其严重程度绝对超乎你的想象。这就是我说的“管理乏力”，是“显微管理”的反义词。

任何一个服务差的案例，就像我开篇提到的那个便利店的例子，都能在其中找到管理乏力的问题。其实，何止服务差，工作场所中出现的任何问题都和管理乏力有关。例如，遇到自然灾害（如飓风）政府官员反应不足的问题；信用卡公司（或者其他可信赖的公司）成千（成百万）用户的个人数据周期性地丢失或被盗的问题；新闻工作者造假、作者剽窃却逃脱惩处；坏账；金融危机；明星企业丧心病狂；飞机失踪；大多数的医疗事故；养老金赤字；航班延误……上述事件是谁的责任？不管是谁，这个人都有上级。这个上级都在履职，都应该受到谴责。为什么？因为他们没有确保手下做好工作。

管理乏力每天都消耗着组织的财富。管理乏力剥夺了员工享受工作的机会，阻碍了员工的成功，让员工的报偿减少。它导致管理者必须加倍付出，做次优选择，并为此遭受折磨。管理乏力还会损害组织与供应商、交易对手以及顾客之间的关系。它以不同方式给社会带来额外成本。与“显微管理”一样，“管理乏力”还不是一个常用词，但我相信它会成为常用词，因为在它面前，显微管理所带来的危害相形见绌，可以讲，和管理乏力相比，显微管理简直就是小题大做。

熟视无睹的管理乏力

回首1993年，我刚刚步入职场。自那时起，我着手开展X一代（出生于1965~1977年的人，我也属于X一代）的工作态度调研。此后，越来越多的公司邀请我在其公司的会议上演讲，培训他们的管理人员，研究他们的做法，面试他们的高管，组织他们的员工进行焦点小组座谈。一开始，我只关注代际问题。我的做法是，来到某家公司，和青年员工座谈，然后和公司的中层、高层分享，研讨他们公司青年员工的所思所想。我了解到的问题大同小异，基本上就是，“贵单位的青年员工感觉他们从管理者那里得到的指导不够。他们希望得到更多的培训。他们希望得到更多的支持和引导。他们需要更多的辅导和反馈。”显然，X一代那时已经明明白白地告诉我：他们的公司管理乏力！但那时，我真的没有意识到。

十有八九，老员工会讲：“孩子，欢迎你。我们每个人都希望有人和我们手挽手并肩前行，但是，没人会为你那么做。我工作至今，职业生涯的每一步都像是一个不会游泳的人掉进了水里，要么沉下去淹死，要么挣扎着学会游泳。如果没有人告诉你该做什么，那么你就自己悟，然后付诸实施。之后呢，就等头儿关注到你。没人理也许是好事，因为只有等你把事情搞砸了，头儿才会跳出来理你。随着时间的流逝，资历的增加，组织的阳光自然会照到你。如今也没什么不同，这些X一代还需要经历我们所经历过的一切。交学费，爬梯子。”这些有经验的老员工其实也是在告诉我，管理乏力已成常态。

管理乏力的现象虽显而易见，我却一直视而不见，直到多年后才开始关注到这一问题。20世纪90年代，从科技股疯涨到网络股飙升；再到21

世纪初，互联网泡沫破灭；最后到2008年金融危机，X一代的思维模式一直都在持续扩散、扩散、扩散。这种思维模式不只传给了X一代的下一代——Y一代，而且传给了他们的下下一代——Z一代。在2008年后经济缓慢复苏的漫长日子里，最初由后现代青年表现出来的打破常规的工作态度，已经成为员工观念的主流。其实，后婴儿潮一代在职场观念更替中成为急先锋，这只是一种历史的意外，大背景是，传统的强调等级的长期雇用关系正在让位于短期交易关系。在21世纪初，如果没有得到雇主可靠的长期承诺，各年龄段的雇员都已不再会安静、顺从地在一个“要么沉底，要么学会游泳”的环境中工作。员工从组织那里得到的“长期照顾自己”的承诺越少，他们期望从直线管理者那里得到的短期收益就越多。因为职场压力越来越大，所以，员工的“保养”需求就越来越强。

从20世纪90年代中期开始，我就身处一线，进行职场驱动力研究。我的时间主要用于培训数以万计的管理者。从级别上看，这些管理者覆盖了从CEO到班组长的全部管理层级；涉足几乎所有你能想到的行业，零售、保健、研究、金融、航天、软件、制造、政府，甚至非营利组织。这些管理者的成功振奋吾心，他们的失败令我心碎，他们的挑战就是我的挑战。

我为很多组织做过咨询，我可以很负责任地讲，只要管理人员不做撒手掌柜，高度参与，同时承担起管理的权责，大多数问题都可以避免，即使发生也会被很快解决。符合上述特征的管理者会说：“太好了，我做领导了。我们要尽自己最大努力做到最好。我要成为一名优秀的管理人员！”但不幸的是，高度参与、百分百投入的管理者十分稀缺。坦白地讲，大多数管理者流于平庸，很多人努力想做得更好一点，有些人甚至都不想努力。大多数管理者是撒手掌柜，除非迫不得已，否则绝不去管。

为什么会这样呢？

管人越来越难

管人一直很难。管理者一直被夹在雇主和雇员之间，尽力去调和两者相互矛盾的需求和期望。大多数管理者，就像普通人一样，会想尽办法避免矛盾。旧式职场中盛行的一种错误观念是，为了拥有稳定的工作，就必须尽本分，一步一步往上爬。旧式职场留下的遗产之一就是撒手掌柜型的领导任由手下沉浮。在过去的等级制（金字塔式的组织架构）下，下属理所当然地接受其管理者和雇主的权威。在撒手掌柜模式下，下属更倾向于自己弄清楚我要干什么，然后就去干，这当然会犯很多错误。但浪费和低效没有关系，因为，总有挽回的余地。可是，现在不行了。

现如今，管人的难度大大增加。当今世界高度互联，全球化，竞争异常激烈，知识驱动特征明显。市场杂乱混沌，资源需求很难预测，雇主必须时刻配合变化。为了生存下去，雇主必须足够简约精益，必须足够灵活。人人都必须足够进取才能照顾好自己和家人。雇员对“组织最终会照顾自己”的信任越来越少，因此也不会再用即期的牺牲换取未来的回报。他们更有可能公开反对雇主所宣称的使命，反对雇主的政策和决定，更有可能对雇用环境和薪酬政策表示质疑。这些变化导致的一个结果就是，相较以往，雇员变得更不听话了，他们对雇主的规章，对工头的指令不再俯首帖耳。

传统的权威来源也正在被新的权威来源所取代。有些权威来源在消减，例如，资历、年纪和固有经验。因为管理层级被缩减，组织架构扁平

化；越来越多员工的领导是项目经理，而不是员工在组织架构图上的管理者，临时汇报关系增多了。有些权威来源在增强，但同时更具交易性，例如，资源控制权，收入决定权，工作环境控制权等。一方面，雇员指望他的直接管理者能够满足他们的基本需求与期望，希望自己的直接管理者能够向更上一级的管理者提要求；另一方面，不能满足这些要求的管理者在雇员眼里越来越没有权威。

同时，和其他人一样，大多数管理者的行政事务在增加，任务越来越多，责任越来越大。另外，管理人员的管理幅度——正式向管理者汇报的员工数，也在增加。而且，越来越多的管理者还要承担管理远程员工的职责。这还不算，下属员工所从事工作的广度和深度也较之前有所扩大和加深，这种情况也增加了管理者的管理难度。

综上所述，职场的变化深刻影响了雇主—雇员关系的核心问题，即雇主—雇员关系的行为规范与价值观问题，并使其发生了翻天覆地的变化。问题随之而来，大多数管理者仍然在回避矛盾。一方面，大多数管理者缺乏作为管理者的天资；另一方面，几乎没有受过基本的管理技能培训。因此，大多数企业，无论大小，依然传承着传统的撒手掌柜式的管理——“这就是我们的使命。想明白了就开始做，然后等我们注意到你。如果你做错了，我们会告诉你。另外，组织会给你和其他人一样的回报。”

管理已步入歧途

长期以来，管理思想、图书和培训均已偏离正确的轨道，步入撒手掌柜的歧途。

从《一分钟经理人》（作者布兰佳，约翰逊）开始，很多管理思想家开始贩卖管理快餐，试图用简单的方法解决蕴含巨大挑战的“如何领导、激励人”的问题。当然，这本具有独创性的书有它正确的一面。毕竟，如果不讲清楚你对下属的期望和要求，目标设置就无从谈起；要给优秀的人以特别的奖励，要表扬；如果不指出错误并采取矫正措施，批评无用。但是，布兰佳与约翰逊也有错的一面，做好管理远不止花一分钟，而且要付出多得多。

同样情况的还有马库斯·白金汉的畅销书，《首先，打破一切常规》。是什么让这本书如此畅销？和《一分钟经理人》一样，这本书同样把重点放在了面对面的即时监管关系上，把重点放在了管理者的角色上。这一流派的绝大部分作者都天真地认为，当员工自我管理时，员工就会尽全力工作。这些自以为充满大爱的作者认为，让雇员干他们喜欢的工作，给他们正面的鼓励，这是让雇员敬业的最好办法。但问题是，谁来做那些没人喜欢的工作呢？

近来，“敬业度”一词很流行。这让我想起了之前“授权赋能”被严重滥用的情形。自道格拉斯·麦格雷戈的X理论、Y理论开始，“授权赋能”就一直被滥用。X理论认为，员工更容易被外因激励，例如恐惧、高压和弹性薪酬。Y理论认为员工更容易被内因激励，例如欲望、信念和自我实现的需求等。几乎所有的相关研究都表明，人同时被外因和内因所驱动。但是，数十年来，Y理论一直是“授权赋能”类文献的核心内容，同时，这些文献又几乎完全不谈X理论。结果就是“伪授权赋能”大行其道，成为管理思想、著作和培训的主流。根据“伪授权赋能”理论，管理者不用紧密观察员工，不应对员工的错误大发雷霆。而应增强员工的主人翁意识，要让员工

认为他们在做属于自己职责范畴的工作，要放手让员工自主决策。管理者只是催化剂，只要把优秀员工放到合适的岗位，协调好两者目标即可。管理者不应该告诉员工具体怎么去工作，这个问题的决定权在员工，因为，每个员工都有自己的方法。总而言之，让员工内在感觉良好，绩效自然就会上去。

“伪授权赋能”吻合了整个社会、文化和职场去等级化的发展趋势。因为，无论是在职场还是在家里，还是在其他任何地方，人们都在质疑权威。这个趋势给“没人需要被管理”这一痴人说梦般的理论提供了论据。

“有人管人，有人被管”，我们必须面对这样的事实。员工就是要担责。在职场，员工没有权力按自己的方式做事。他们不能因自己的喜好决定做或不做什么事。当然了，在既定的制度框架内，员工拥有决策权。这些规章、边界是组织深思熟虑、反复论证的结果。只明确职责，而没有指导和支持，这不是授权赋能，这是玩忽职守。

“伪授权赋能”的无效性已经被证实，因为我熟悉的几乎每个组织要么想办法让管理者强势一点，要么干脆想绕过人员管理这项职能。

商业领袖常私下对我说，单位希望依靠科技的力量解决管理问题：“计算机不会争吵，不会抱怨，不会有没完没了的要求。”还有的希望通过外包和移民来解决问题：“那些来自有文化传承地区的移民仍遵循传统的工作伦理。”显然这些解决办法各有局限。但为什么越来越多的人要这么做呢？真正的原因是他们希望规避看似棘手的“管理者不管理”的问题。

当然，上述这些还只是冰山一角。当代人力资源管理的三大趋势是什么？新型目标管理、强制分等级、绩效薪酬。

新型目标管理。当今，各层管理者都有绩效目标，这些绩效目标涵盖了其工作的各个维度，通常以“绩效目标1、绩效目标2、绩效目标3……”的形式出现。这样做的好处是把工作聚焦于具体、可衡量的产出。但问题是这些绩效目标没有被直接用于约束员工的行为，却往往成为层层互相指责或赞许的依据。各层指挥链条中，如果缺乏一步一步的指导，缺乏细致清晰的沟通，这些绩效指标顶多也就是一种期许，不会起到任何作用。

强制分等级。因为绝大多数管理者都不愿意将员工分为三六九等，不愿意对员工进行批评或奖赏。因此，很多组织都推行了形式不一的强制分等级政策，要求管理者必须依据业绩把每个下属的考核确定为某个等级，如A、B、C等。大约20年前，这种办法因杰克·韦尔奇而闻名天下。但不幸的是，因为评估和区分是关键，所以除非管理者持续观察、评估和记录员工的绩效，否则，这种做法只能变成一年一度的竞猜游戏。一年一次不行。

绩效薪酬。绩效薪酬是薪酬管理方面迄今为止最炙手可热的潮流——减少员工的固定收入部分，增加员工与业绩相关的变动收入。我相当赞同按绩效付薪。食人之禄，忠人之事；干多少，拿多少。但问题是，这要求管理者必须能说清每个员工在什么情况下（干什么，干多少，要具体到行为，而且还必须在员工可控范围内）会拿得多，什么情况下会拿得少。因此，管理者就要持续观察、评估和记录每名员工的绩效（具体行为）。如

果管理者不扎扎实实地做这些工作，薪酬是区分开了，但薪酬和员工个人绩效之间的关系却不清不白。在这种情况下，绩效薪酬就会被认为随意性强、不公平。我不止一次地看到过因绩效薪酬而导致的士气问题，原因就在于管理者没有做好基础工作。

以上三点是管理领域非常明显的三个趋势。这三个趋势是高压力职场的必然要求。现在的职场之所以具有高压力的特征，是因为高绩效是组织的唯一选择。但这三个趋势都存在一个共同的“本末倒置”的问题。首先这三个趋势都是为了弥补管理者偏软的问题，但它们要起作用又都要求管理者更加强势。因此，如果管理者不给力，这些趋势必然无法实现。这也是这些趋势充满争议、毁誉参半的原因。

要规避管理问题，另一个常用的策略是做好招聘工作。现在有很多招聘系统能够帮助你筛选出那些潜在的高绩效候选人。我个人坚信招聘职能十分重要（市场上有很多很好的招聘专家，如Luo Adle，绝对是其中的佼佼者）。但问题是，超级明星数量有限。而且，明星员工也需要管理。

结语：管理绕不过去，它是领导力的应有之意。那些身处领导职位的人必须管人：下达命令，跟踪绩效，纠正错误，奖励成功。这些内容贯穿于他们工作中的每一步。这些内容是管人最基本的要求，少一丝一毫都属于管理乏力。

为什么管理者不管人

不幸的是，由于职场内外有太多的人鼓吹“伪授权赋能”思想，大多数

管理者都接受了这种管理思想。遇到管理问题时，大多数管理者都不能强势起来，甚至连最基本的管理职责都不履行。大多数管理者都存在管理乏力问题。为什么？

让我们再次回到本书开始提到的那个便利店的例子。如果你有机会和这个店的店长私下聊一聊（我做研究时总这么做），他很可能会说："我有自己的工作要做。我没有时间管理每个员工，而且我也没必要那么做。我做这个工作有两年的时间了，不用别人对我指手画脚。我就是这么过来的，而且当上了管理者。除非出了什么事，我尽量放手让员工做。如果我忽然对员工呼来喝去，他们一定认为我变得越来越不好相处。他们会说，'不要告诉我该如何做自己的工作，这不公平；这根本就不是我的错。'玛丽会发火，会争辩，会找借口。乔会哭。萨姆会抱起双臂，板着脸听你说完，然后扭头离开。查理会同意我说的一切，是是是，好好好。也许，我就不应该激怒玛丽。乔可能会辞职。也许我天生就不适合当领导。我喜爱零售业，但我可能不是一个好的管理者。管理反而会带来更多问题。最终，因为我不该管时乱管，我的领导也会生气。"

这个管理者说的都是实话。他遇到的问题也是我遇到的所有管理者共同面对的问题。几乎每天，我都会问管理者，为什么他们遇到管理的问题时不更强势一些。他们总是给我相同的答案，我把这些答案归结为职场七大管理误区。

误区1　关于授权赋能：不干涉，让员工自己管理自己

这是伪授权赋能，是职场第一神话。

事实上呢？有经验的员工给予的引导、指导、支持越多，新员工就干得越好，每个人都一样。

为什么管理者经常后悔自己过于强势。因为他们已经被伪授权赋能的理念附体。当管理者履行本应履行的管理职责时，员工却经常有意无意地引用同样的伪授权赋能理念，念起紧箍咒，“请不要事无巨细，别拿着显微镜管理我。”

有意思的是，因具有某种欺骗性，很多被认为是管理过细的问题其实是管理乏力。

案例一：员工在做最基本的决策，采取最简单的行动时，每一步都要向管理者请示。这是不是显微管理造成的？不是。如果一个员工不能自主做出基本决策或采取简单行动，其原因基本都出在管理者没有提前做好员工培训。必须有人告诉员工，“如果A情况出现，那么就按B方案办。如果C发生，就启动D方案。如果E发生，就做F。”你就要这样培训员工，让他们学会做出决策，采取行动。必须有人准确地告诉员工做什么，怎么做。有人必须确保员工知道如何完成任务，承担起他们的职责。必须有人给员工配备完成工作所必需的工具，必须有人教会员工完成工作的技能。这个人是谁？是管理者。

案例二：员工没有经过请示就擅作主张。当管理者发现时，员工已经铸成大错，惹下麻烦。这种情况属于员工积极主动完成工作吗？属于。这是否也是显微管理造成的后果？不是。员工不知道自己自由决策的边界，那是因为管理者没有预先告诉他。必须有人极其仔细地告诉员工哪些是他的职权，哪些不是。必须有人一遍又一遍地告诉员工什么是能做的，什么

是不能做的。这个人就是管理者。

案例三：管理者和员工之间的任务重叠，你中有我、我中有你，两者都不清楚自己和对方的任务边界，不明白到底哪些任务应该由管理者完成，哪些任务应该由员工完成。这种现象是显微管理造成的吗？不是。这是授权问题。有些工作确实很难授权，但如果工作不能被很好地授权，那么管理者就有责任把这个问题搞清楚，合理授权，然后实行。必须有人弄明白，哪些任务需要员工完成，哪些任务需要管理者完成。必须有人直截了当地预先告知员工要做什么，在什么时间、什么地点做，该如何做。这个人就是管理者。

所有这些问题都容易被误判为显微管理，但实质上是管理乏力。这就是我为什么常把显微管理称作“干扰源”“假目标”的原因。那么世界上是否真的有显微管理这种问题？确实有。有些管理者确实在管理方面做得有些过，但大多数管理者做得不够。真正的显微管理，如果存在的话，也是相当少见的现象。管理的基本内容包括：授权，让员工知道哪些工作需要他完成。清楚说明他的权力范围，哪些在职权范围内，哪些在职权范围外。确保员工具备完成工作的技能，拥有完成工作的必要工具。这些都是管理的基本内容，并不是显微管理。而缺少了上述内容，就属于管理乏力。

那么真正的授权赋能管理是什么样呢？如果你想授权赋能给员工，那么你首先得明确员工的权力范围，配以清晰的目标，伴有明确的指引以及具体的完成日期。要持续地与每个下属沟通，明确合适的工作标准和期望——做什么，怎么做。这是领导、管理和监管工作最难的内容，是各级管理者面对的最大难题。在清晰的界限下，下属有权开展工作。那么是否可

以说，员工被授予的是有限权力呢？是。但是有限权力在激励员工方面具有同样功效。

误区2　关于公平：公平之道在于无差别地对待每个人

这个误区是怎么来的呢？首先，问题出在人力资源部、公平就业机会规章以及法律合规部门。他们厌恶任何法律风险，因此在职场形成一个总括性的默认预设——区别对待员工即违规。其次，这与政治正确的观念息息相关。政治正确的观念迫使许多人避免涉及人与人之间差别的问题，甚至连显而易见的绩效差别都避免提及。最后，这与对人本主义心理学与人类发展理论的误读有关。这类误读本质上都持有一个观点——人人都是赢家。这类观点的潜台词是每个人都有着与生俱来的价值，因此我们应该无差别地对待每个人。坦白地讲，只有在管理人民公社时，这样的公平观才适用。

事实上呢？并不是每个人都是赢家，我想你的员工中肯定有人这么对你说过。不管员工的行为如何而无差别地对待他们每个人，这绝对是不公平！

自20世纪90年代初开始，自我提升运动就离奇转向，从“提升自我”转向“不管是否提升都自我感觉良好”。具有讽刺意味的是，真正的人力资源开发来自于帮助人们客观评价自我绩效，在此基础上帮助他们提升，之后，人们赚到自己需要、想要的报酬。然而，这种无论如何都自我感觉良好，大家好像都一样的局面成为管理者不进行监管与绩效评价的另一个借口，当员工工作出现问题，需要管理者帮助他们提升绩效时，管理者也不

闻不问。另外，当管理者真的指出员工的问题时，管理者常常会面对抵抗或遭遇强烈的情绪化反应。“这并不是我的错，请不要找我的碴。”这也是很多管理者思前想后，踌躇不前，直至退缩的原因。

更加糟糕的是，错误的公平观导致大多数管理者不会或者不愿意奖励员工切切实实的额外努力。我认识许多管理者，他们真的会对员工说：“我真的很感谢你的额外努力与付出，但我不能特别为你做些什么。如果我那么做了，那么我就必须为其他所有人那么做。”当然，管理者不能为每个人做同样的事，因此，管理者就简单处理——不特别奖励任何人。结果是，低绩效和中等绩效的员工和高绩效员工拿的报酬几乎一样多。报酬这一本来就有限的资源在这种大锅饭中被进一步稀释。高绩效员工的挫折感不断增强，气越来越不顺。结果是，管理者没能给予高绩效员工应得的额外奖励，高绩效员工失去了继续勤奋、高效工作的动力，管理者同时也剥夺了激励员工最重要的工具。

什么是真正的公平？基于他们应得的，也就是基于他们的绩效，为一部分人多做一些，为其他人少做一些。这才是真正的公平。

误区3　关于好人：成为强势管理者的唯一途径就是要像混球一样行事，但是，我想做个好人

很多管理者像混球一样做事。这并不意味着他们强势，这只意味着他们头脑简单。

事实上呢？管理者真正的善是做他们应做的，帮助员工成功，员工因

此更好地服务客户，进而获得更多的报酬。

有时，当管理者听我说“要有个领导样”时，他们会回想自己过去认识的典型的领导是什么样。嗯……直说吧，就是特别有“谱”——武断、过分、说话声音大、卑劣，甚至有些恶毒。我需要澄清一下，我说的“要有个领导样”并不是指这些。

为什么领导有时要像混球一样做事？因为有些人陶醉于自己的精英地位，自命不凡。这样做给他们带来满足感，这样做让他们感觉自己很重要，这样做让他们拥有了在别人面前摆架子、耍威风的机会。这就是校园小霸王在职场的翻版。这么做是不负责任的，并且具有破坏性。

有些领导像混球一样做事纯属渎职：他们其实并不知道实际情况，却做出重要决策。这类领导的表现是除非员工犯了大错，否则一直不给员工辅导反馈。而员工出错后，可怕的后果却强加给员工。这类管理者在错误的时间以错误的方式行使他们作为领导的权力，却一直不在人员管理方面下功夫。

于是“伪善人综合症”开始蔓延。“伪善人”型的管理者拒绝做决策，拒绝发号施令，拒绝让员工担责。他们认为，他们这样做是因为他们不想做混球，或者说，他们想做一个好人。他们认为他们不想有领导样，或者说不想摆谱。对他们来讲，一个人对另一个人行使权力并不正常。这是对平等主义的一个误解，认为宇宙万物皆平等，因此在人际关系中，一个人无权对另一个人行使监管权，无权要求另一个人服从。这听起来真的很美。

但事实真的是这样吗？你下馆子时为什么要对服务员发号施令？因为

你为饭菜和相关的服务付了费。从另一个角度看，服务员收了费或者说已被支付了报酬，仅此而已。这只是一种交易关系。同样，在工作中，你作为领导，你的权威并不需要向谁申请。雇用本身就是一种交易关系，就像客户关系一样。那些归你管的员工已经被支付了相关工作的报酬。这是你的权威性的最终来源，就是这么清晰和简单，仅此而已。

具有讽刺意味的是，“伪善人”型的管理者过于有意减弱自己的权威，以至于他们负责的事注定要出错。于是，他们的挫折感与日俱增，就更容易生气，结果行为方式上就更容易像混球：武断，过分，说话声音大，卑劣，甚至有些恶毒。不同的是，“伪善人”型的管理者这么做之后会有罪恶感。那么，此后的此后呢？他们又会回到老路，有意减弱自己的权威，不知不觉地步入恶性循环。

这些没有提供员工成功所需的指导、支持和辅导的管理者真的是善人吗？

事实上，他们只是想摆脱夹在董事会和前线人员之间的困境，想避免由此带来的紧张与不安。因为，他们必须要处理竞争需求、雇主需求和雇员需求三者之间的关系。他们拒绝承担与他们权威相伴的责任。这样做不可能有好结果，只会带来问题，甚至是带来很大的问题。有问题不处理，问题有时就会演变为灾难，有些时候会毁了甚至终结一个人的职业生涯。这不是善。避免成为混蛋的最好方法就是接受你正当的职权，心安理得、正当地行使它。

误区4　令人挠头的管理沟通：撒手不管实质上是想避免与员

工的冲突

大多数管理者发现，与员工就难题、麻烦事进行对话甚至对抗是管理工作中最痛苦、最具破坏性的事。大家觉得，强势的管理者需要甚至要故意挑起这类冲突，而弱势管理者则能够避免这类冲突。

事实上呢？倒是弱势管理者会让这种冲突不可避免，而强势管理者会让这种冲突很少发生，即使发生，也不会那么痛苦。

我培训管理者的一个主要目标就是帮助他们克服直面员工的恐惧。研究表明，管理中沟通之所以困难，恰恰是因为这类活动过少。或者说，这类活动如果只是在特别偶然的情况下出现，就会变难。为什么？

·无论是管理者还是员工都缺乏就管理问题进行沟通的经验，因此双方在这方面都不擅长。

·管理者没有讲清楚期望和要求，因此很多此类沟通对员工来讲都显得过于突然。

·只有当问题不得不处理时才进行这类沟通，因此这类沟通难免让人过于激动。而且，事后处理比事前预防要难得多。

·管理者身处决策圈外，对信息掌握不充分。因为缺乏论据，他们对自己的观点也不是很自信，在面对员工的反击时也不能很好地回应。

这和你发脾气的情况很像。经过反复考虑之后，你痛下决心要解决一些原本放任自流的矛盾与问题。你召开团队会，庄严宣布：“不许迟到，

间休时间减少，上班期间严禁交头接耳。我希望大家都要专心工作！”之后，或许你会把那个快要把你气疯的员工叫进办公室，告诉他最好学会守规矩，或者更狠，直接告诉他：“你被开除了。”回到家后，你也许会想：“我履行了管理职责。”第二天，你回到工作岗位，却重新开始了撒手掌柜的老状态。

在管理方面，“一日游”不好使。不仅如此，如果你总是“一日游”，大家就不会把你的决定当真。人们觉得你不会说到做到，或者他们认为你最终会冷静下来，忘记自己所说的一切。也许你根本就不擅长搞对抗，结果，情况并未因为你的努力而得到改善。也许大家会反攻，结果，反倒把你击溃。也许大家会生气、会愤怒，也许他们把你的所作所为当成笑谈，也许他们从此不再喜欢你。整个事情令人尴尬、不舒服、痛苦不堪。经历这一切之后，你想进行管理的努力可能就会灰飞烟灭。

持久、富有成效的管理有点儿像减肥，是一个长期、乏味的过程。这要求你改变自己的行为，而且这种改变要最终形成一种习惯。这方面没有捷径。要经过很长时间才能看到结果。这么做之后，你还会遇到沟通问题，甚至遭遇对抗，但此类问题的数量会大大减少，你也只需在必要时去面对问题。管理需要勇气，成为一个强势的管理者更需要勇气。这不以你的意志为转移，不要害怕有难度的对抗。从现在起，永远、彻底地改变你的行为、角色和你与他人的关系，不要害怕这个冗长、缓慢的过程。如果你没有这个勇气，也许你真的不适合做领导。

误区5　关于施展空间：管理者之所以强势不起来是因为有很多因素制约着他们，如繁文缛节、企业文化、高层和资源限

制

管理者总会跟我说，他们已经尽了最大努力，但规则、程序以及合同等各种条条框框让他们无法施展拳脚。顺便说一句，有些管理者还会拿这些挑战当借口而不进行管理。其实，君不见，在同一家公司，在同样的规则、程序以及合同下，也有很多管理者战胜了这些挑战，取得了优异的成绩。这确实难，但必须迎难而上，因为这也是管理者的工作内容之一。

如何才能在条条框框内或绕开条条框框做好工作？从技术角度讲，我是一名律师。我可以告诉你的是好的律师在面对规则、程序和合同时会做些什么。他们会反复地研究这些规则以及合同，然后应用他们。对！学习规则然后应用规则。

你可能会担心被投诉？在区别对待员工方面，有很多禁止条款，你不能因为这个、不能因为那个，不能因为……来区别对待员工。但是，绩效不是其中之一。只要你能证明你的奖惩决定是完全基于绩效的，那么就没有人能告倒你。找到学习、应用这些规则的帮手，例如，人力资源部的人、法规部的人、在均等就业机会机构工作的人、工会的人或者你的上级等。

记住：有些事你一定不能做，而且千万别做。做了，麻烦也就来了。但是，一旦吃透了法律规章，你就可以做很多你过去认为不能做的事。你其实有很多事可以做。你确实不能消除前进道路上的所有障碍。但是部分解决问题，也会让局面大不相同。

大家会认为，在他们控制之外的因素常让他们无能为力。

真的是这样吗？把焦点放在不能控制的因素上，诸葛亮也会一筹莫展。因此，要把关注点放在你能控制的因素上，这会让你变得强势起来。

实际上，你能控制的因素有很多：你自己、你的胆量、你的技能、你的行为以及你的时间。不用他人恩准，你自己就能强势起来。更经常地和下属一对一地聊聊他们的工作，这不用别人同意吧。同样，不用别人同意，你自己就能让下属迈向成功，讲清楚你对下属的期望和要求，明确下属的工作目标、指导原则和最后期限。不用别人同意，你就能监控、评价和记录员工每阶段工作的绩效。不用别人同意，你就可以集中火力及时消灭小问题，将它们消灭在萌芽状态，也不用别人同意，你就可以奖励那些工作绩效突出的员工。

误区6　领导者是不是天生的：我没有这个天赋，所以管不好

这个误区的假设是，有些人天生就是当领导的料，因此是好的管理者。照这个逻辑推演下去，有一些人天生就不是当领导的料，注定成为不了好的管理者。

事实上呢？很多天生的领导者并不是优秀的管理者。最优秀的管理者（不管是不是天生的）他们学习经证实有效的技巧，刻苦实践这些技巧，直到熟练掌握；之后继续实践，直到将技巧成为习惯。

领导才能真的有天生的吗？当然有。有的人就有远见、有魅力、口才好、主意多而且充满活力。人们希望追随这样的人。但是这些并不能让他们成为好的管理者。而且，有些领导之所以成功是因为他们雇了一大批优

秀的管理者，正是这些管理者出色地履行了领导力中重要的组成部分——管理部分的职责。实际上，情况往往是，天才的领导者忽然闯入工作区，打断员工工作，振奋大家的士气，拍拍这个的肩，拍拍那个的背，随性地做几个决定，在员工中提升对其个人的忠诚度，散播各种让人或充满希望或充满恐惧的想法……然后就又消失了，留下管理者收拾残局。

“管理”是领导力中平凡但重要的组成部分——指明方向、提供指导、保证员工尽职尽责、处理失败、奖励成功。这些是管理的基本要件，但在现如今的领导力中，却经常不被提及。如果要让员工做得更多、做得更好（员工也会因此得到的更多），这些要件最为紧要。在培训数以万计的管理者的过程中，我认识到，在管理方面，几乎每个人都会大大提升，成为更优秀的管理者。如何做到？学习被认为有效的技巧，之后，练、练、练……直到熟练掌握，并最终成为习惯。

误区7　关于时间：管人？时间不够

这个误区源于以下事实：你一周只有168个小时，却有无数的事情需要花时间处理——除了管理职责外，你还要完成自己的其他工作，履行其他职责，主持和参与五花八门的各种项目……

事实上呢？既然时间是有限的，那么你更没有理由不管人。千方百计在人员管理方面不花时间的管理者最终还是要花很多时间管人。因为，如果管理者事前不花时间确保一切顺畅，那么总会出错。小错会不断累积，一般情况下，小错不容易被关注，直至发展到不得不被关注。到了那个时候，管理者没有别的选择，只能追本溯源，把问题解决掉。在危机情况

下，管理者的效率注定不高，这是对时间的进一步浪费。因此，管理者忙着处理本不该发生的问题，解决本该可轻易就消灭在萌芽状态的问题，忙着到处灭火、还旧账，解决长期存在的绩效问题，这时会感觉时间更紧。而且很可能，在一切结束后，他们再次重回故态，不花时间进行人员管理，直到再次发生大问题需要他们费时费力地加以解决。

记住，你花在管理上的时间是“高杠杆时间”。通过管理，你让员工更加投入，更加高效多产。比如，你每花15分钟与员工进行沟通，你就可以让员工数小时甚至数天保持高效。如果做得好，你投入的15分钟会产出员工数小时甚至数天的高效，这绝对是一件高投资回报的好事。因此，我称它为“高杠杆时间”。

如果你把时间投入到工作的各个节点，那么这个时间的产出会更高。你会马上看到效果。很快工作就会得到改善，同时，从某种角度讲，你会收获更多时间。

人员管理的严酷现实

我知道，对大多数人来讲，真正做到参与式管理需要彻底重新思考管理者的角色以及管理关系等问题。实际上，很多参加我的研讨班的人都告诉我说，“之前没人对我说过你说的这些，我觉得您是在让我们去管，让我们做领导。这真的让我耳目一新。”也有很多参加者说，“你讲的都是常识，是很基本的东西。显而易见，管理者必须去管理。真不知道我们过去是怎么想的。”确实，我讲的很多东西都是基本常识。管理者需要去管理。

有意思的是，几乎有一半的学员在刚开始的时候会表达相反的意见：“您一定是疯了。您几乎否定了我从管理学书本上读到的一切。这和我在其他培训项目上学到的东西也格格不入。”是的，他们说得没错，我的学说确实属于少数派。

在现实世界里，人员管理非常难，也没有容易的解决之道。我知道，大多数管理者都身处数不清的压力之下。大多数人是因为他们专于某项工作而并不是因为他们擅长管人而承担起管理的职责。而且提升后，大多数新晋管理者都没有接受有效的管理培训。他们接触到的管理类的图书，接受的培训（如果有的话）也都充斥着“伪授权赋能”理论和方法，而这些图书和培训几乎不会讲到管人的严酷现实：

·你不是总能雇到顶尖人才。你不得不雇用你所能得到的最佳人选，而这些人多数都身处中游。

·也许你真的雇到了顶尖人才，但他们也许比普通人更难管。

·即使你设定了清晰的目标，员工有时也无法实现。

·并不是人人都是赢家。应对失败是管理的重要组成部分。

·员工不可能只做自己擅长的工作，因为工作内容很庞杂，而且员工是被雇来做需要做的工作的，而不是做他们擅长做的工作的。

·员工并不是来只听表扬的。那些经常受到表扬的员工也希望得到物质奖励。

在我的研讨班上，当我谈到上述这些严酷的现实时，管理者就开始点

头并专心听讲。我接着告诉他们，我没有简便方法，因为简便方法只在理想国才会有效。这时更多的人开始点头。此后，我承诺他们我有很多办法。但我的办法很难掌握，需要很多的勇气、技巧、时间和纪律去施行。听到这里他们才真正相信我有干货。我在研讨班上做的就是把最高效管理者每天的实际工作教给学员，让他们照做。我培训过数以万计的管理者，教他们管理要强势、要敬业、要参与。教他们上述管理模式下普通的不能再普通的技巧。我每天都能听到我培训过的管理者的反馈。他们说："他们从员工那里得到的越来越多，他们为员工做的也越来越多。每天必谈，每次一人。"

要有领导样，成为优秀的领导

要有领导样。实际上，做到这一点很关键。无论是初级、中级还是高级管理者，在如今的职场，每一层的管理者都是至关重要的人。他们每个人的压力都在增大，都希望员工的工作时间能更长一点，更勤奋一点，更聪明一点，更快一点，工作绩效更好一点。员工更加看重短期回报。在满足自己的基本需要和期望方面，在解决自己面临的工作问题时，员工对直接管理者的依赖最大。他们想知道："这儿的待遇如何？政策是什么？你对我的期望和要求是什么？我辛苦一天后能得到什么？"管理者是员工与企业的接触点，而且还不只是接触点，因为领导决定了员工的工作体验，在这方面，有一个流传非常广的观点：各种研究表明，决定生产率、士气和员工保留率的第一要素就是员工与他们直线管理者的关系。

那么员工都希望从领导那里得到什么呢？

低绩效的员工希望领导撒手不管，尽可能无差别地对待每位员工。他们希望领导不知道员工在做什么，在哪儿做，什么时候做，怎么做。希望领导不跟踪记录他们的表现，希望领导对绩效问题视而不见。低绩效的员工不希望领导告诉他们做什么，怎么做，也不希望领导告诉他们每个工作节点对自己的期望和要求。他们希望领导不管他们，他们想混在乐队里，不管会不会吹竽，即不管他们绩效如何，都和别人拿一样的工资。低绩效的员工是管理乏力的最大受益者。他们喜欢撒手掌柜，就像寄生虫喜欢阴冷的角落一样。

另外，高绩效的员工希望他们有一位强势、敬业、参与式的领导。他们希望领导了解自己，清楚地知道自己每一步都在做什么。高绩效的员工希望领导告诉他们，他们很重要，他们所从事的工作也很重要。高绩效员工希望领导清楚地告诉他们对自己的期望和要求，教他们最佳工作实践，告诉他们前进路上可能遇到的陷阱与地雷，帮助他们把问题消灭在萌芽状态，当他们额外付出时能给予他们相应的奖励。高绩效员工希望领导辞退低绩效员工。高绩效员工被强势领导所吸引，希望他们帮助自己起航，奔向成功，一路前行，获得自己想要的东西。强势、参与式的管理者就像磁石一样吸引着高绩效员工。

那么大多数处于中游的员工呢？管理者投入多少，就收获多少。在管理这些员工时，你在管理技巧、时间、精力方面投入多少，那么你从他们身上就会获得多少，你的投入和收获成正比。

如果你做撒手掌柜，无差别地对待每个员工，那么你实际上就在把他们当作低效员工在对待。管理乏力会使他们中的大部分人走下坡路。你会

吸引更多的低绩效员工来“为你工作”。如果你本身就是一名强势、参与式的管理者，你就会把员工作为高绩效员工对待。你会推着他们走上坡路。高绩效员工也会踏破你的门槛想为你工作。

归根结底：你想要什么样的员工为你工作？你到底想成为什么样的管理者？

你要做这样的领导：“太好了！我做领导了！我觉得这是个神圣的职责。我要确保一切顺畅。我要帮你高效、高质量地完成工作，而且这会成为常态。我会助你起航，并一路相伴走向成功。在每个节点，我都会明确告诉你我的期望和要求。我会帮助你做计划。我会和你一起工作，和你一起明确工作目标、指导原则与工作细节。我会帮你把最终的截止日期分解成若干小的工作节点，而且每一个节点都有绩效标准。我会对标准工作程序进行细致重查。我会发提醒邮件。我会提供检查核对清单和其他工具。我会一直帮你跟踪自己的工作，并帮你检视自己的工作。我会一直帮你监控、评估并记录自己的成功。我会帮你在第一时间解决问题，以免问题进一步发展、变大。我会帮你遵循最佳实践，找到捷径，避免弯路和陷阱。有事找我。如果有需要，我帮你解决。”

本书将致力于帮您走出上述7个误区，帮你战胜现如今进行人员管理时面临的严峻挑战。是，很难，但也要亮剑。

做领导没什么好怕的。请成为其中的佼佼者！

第2章　养成每天管理的好习惯

领导布置你完成一个大项目。你为此已闭关数日。这也没什么，因为你负责这个16人的团队已经有好几年了，手下知道你是个大忙人。员工也很清楚如何完成自己的工作，除非有重要的事，你一直放手让他们干。但越忙越来程咬金。今天，一个危机事件让你不得不结束闭关，走出办公室。你想，一定尽快处理完，好回去干“实际工作”。但危机处理几乎花掉你一天的时间。当你再回到办公室时，你的进度已经落后于时间表。

其实，很多管理者都会经常遇到这样的情况。原因是，大多数管理者都只有时间忙自己的“实际工作”，而把管理工作视为一种累赘。就像人们不想每天锻炼一样，他们也不想每天都去管理。只有火烧眉毛、迫不得已的时候，他们才会管。因此，他和下属的“身材”都走了样，经常出现这样一些预想不到的问题也就成为一种必然。当问题失控后，这些管理者们就再也无法回避管理责任，只好结束闭关，出手灭火。但到了这种时候，问题往往已经变成难题：这就好比一个人总不锻炼，一锻炼就要跑10英里[1]一样。

我把这种现象叫做“灭火队式管理”，即只在问题无法回避之时才进行管理，或只在特殊情况下进行管理。所谓的特殊情况一般是指出现需要解决的娄子和难题。当然也有其他特殊情况，例如，给员工指派新任务，向团队传达高层指示的变动，庆祝及表彰。在没有特殊情况下，大多数管理者都不管。

“灭火队式管理”的唯一替代选项就是养成每天管理的习惯。

每天，第一个要管的人就是你自己

如果你体型很差，你的首选解决方案是先来个10英里跑吗？肯定不是。你可能从每天坚持健走步入手。坚持健步走几个星期后，你也许会走得更快，路线会变得更长，以恢复肌肉功能。再过一段时间，你开始慢跑，然后，随着体力的增强才进行10英里跑。

有效的管理和塑身锻炼一样，最大的难点在于不管理时遇到什么困难，而在于坚持每天锻炼，要养成每天管理的习惯。不要再做撒手掌柜。管理才是你最重要的工作。就像你的健康有赖于此一样，每天都要管理。

起步阶段，每天拿出一个小时的时间用于管理，雷打不动。这一个小时的时间不是用来灭火的。这一个小时要用于事前管理，不管事情将来是变好或是变坏，还是不好不坏。就像散步一样，这一个小时的作用在于维持体形。

没有经验怎么办？没关系，毕竟凡事要有个开头。

不喜欢参与式管理怎么办？没关系，先做着再说。

管理技巧不足怎么办？练习、练习、再练习，直到熟练掌握它们。

如果感觉浑身不舒服怎么办？这就需要学会适应，你管人的经验越多，就变得越适应。

起步需要自律和勇气。新行为，不管这个行为有多好，在开始阶段都会令你不适。一般来讲，刚开始你会觉得你失去了旧有行为习惯带给你的

舒适感，失去了你之前的职场角色，失去了与员工的故有关系。这个转换过程异常困难和痛苦。但如果做法得当，这些罪绝对不会白受。就像运动后的肌肉酸痛一样，这会使你更强壮。当你养成更加有效的管理习惯后，还是需要应对某些不可预料的管理问题。但这些问题本是不应该出现的问题。在员工管理方面，你依然会面对巨大挑战，也就是说你还是要跑10英里，但这时的你已经塑身成功，足以胜任，你已经可以满怀信心，熟练地处理这些问题。

是的，做好这些将会很难，但是绝对有效：勇气、纪律和每天一小时。

每天，第二个要管的人是除了你之外的其他所有人

理想的状态是，每天你都要与每个下属进行单独谈话——回顾他们的工作，鼓励他们奔向成功。

和一对一谈话相比，一些管理者更喜欢开团队会。但是，我不建议用团队会代替一对一谈话。在你进行一对一谈话时，你能够看着她的眼睛，和她讲你的期望和要求，要求她讲一下她的绩效问题，重点检查她的工作成果，或者是提供反馈，她无处可逃。但团队会就不一样。团队会可以很容易混过去，对员工来说是如此，对管理者也是如此。在传递坏消息或进行反馈时，相对于面对一个人，管理者面对团队要舒服得多。但问题是，坏消息以及反馈往往是针对团队中个别一两个人的。因此，如果面对整个团队这么做，团队成员就会觉得很迷惑而且会感觉受到侮辱。同时，你想“管理”的那一两个人甚至还没意识到你是在说他们！管理者们常对我

讲，会上他们本来想“点”一下蓝先生，因为蓝先生迟到，间休时间过长。于是，管理者就在会议上讲，“必须杜绝迟到问题，中间休息时间也不能过长。记住，只有两次各十分钟的间休时间。十分钟就是十分钟！”坐在下面的大多数员工会感到很迷惑，“他到底在讲什么？我每天来得都很早，我几乎都没有间休时间。”而管理者要“点”的蓝先生正在看着手表想说：“快点，别说了，该间休了。”

同时，团队会很难针对单个员工，很难有效聚焦于某个员工的工作。通常情况下，团队会让人感觉像走形式主义，会讨论许多与大多数人无关也不感兴趣的问题。另外，“只对某一两个员工至关重要的问题”也容易被忽略。有时，开团队会最大的产出就是会后自发形成一对一的、用于澄清问题的碰头会。

当然，团队会在管理时也必不可少。当你要分享与所有人相关的信息时，团队会是最佳选择。如果团队许多人都独立工作，听一听别人正在做些什么、遇到了什么问题等信息，对大家也会有利，这时也可以召开团队会。是，团队会有用。但请不要掩耳盗铃：团队开会和一对一谈话绝对是两回事。

如何每天管理16个人或60个人

现如今，管理幅度越来越大，因此导致管理者管理的人数过多。这也是造成管理乏力普遍存在的重要原因。当管理者需要管理16、60，甚至更多人的时候，面对挫折，管理者只好举手投降。他们对我说：“每天，我怎么可能在一个小时之内与每个员工一对一地谈话？！”于是，他们把自

己关在办公室里，完成管理者需要完成的书面作业，除了这些，他们基本不做其他管理工作。这也难怪有那么多的灭火队员了。

如果你躲在办公室里，你就给日常管理的前线留下了权力真空。那么你就会遇到“地头蛇问题”。地头蛇会自行填补你留下的权力真空。通常，这些地头蛇和其他员工的关系不错，甚至有时被认为有魅力。有时这些人就会运用他们的权威为自己服务，这些行为通常对团队有害。他们会告诉员工，“慢点干。别让我难堪。”有时，他们会形成小圈子，欺凌其他同事，或者谣言惑众。通常，这些人绩效一般，但他们自欺欺人地认为自己是高绩效员工。他们通常会为同伴提供指导、指明方向，并帮助同伴，但是他们往往把员工引入歧途。

你有指挥系统吗

有多少员工直接向你汇报？16个？60个？不管多少个，你有指挥系统吗？所谓指挥系统是指你所在的团队里应该有承担管理责任的成员。例如，班长、组长、科长、处长等。

如果你有这样的指挥系统，那么一定要好好利用。养成和他们每天沟通的习惯。沟通的重点在于帮助他们发挥你希望他们发挥的作用。教给他们如何持续地进行管理，要持续管理他们的管理工作。就如你努力成为一名优秀的管理者一样，他们也要努力成为优秀的管理者。

如果你没有指挥系统，那么也许你应该建一个。虽然最好不要增加管理层级，但如果真的是有16或60个人的话，你一个人肯定管不过来。培养

一些高绩效的员工，这些人来自你的核心圈子，他们分担着你的重要工作，他们正在帮助你让团队专注于手头工作。培养新领导（即使是非正式的领导）可以延伸你的控制力与影响力：你可以让他们当项目的临时负责人；你不在的时候可以让他们代表你。但是，除非你准备频繁关注他，并将深度介入指导他的管理实践，否则，千万不要授予他任何管理权——正式、非正式的都不行。

每天，你都必须做出选择

不管你负责管理多少人，你每天都需要做出选择，选择你如何使用自己最专注管理的时间。

一位相当优秀的管理者告诉我一个关于选择的简单事实。她在医院工作。她说："我没有指挥系统，有32名护士直接向我汇报。12名护士轮班，我不轮班。另外还有4名护士在20英里外的地方工作。因此，我每天都面临选择。"她是怎么做的呢？"每天我关注4到5名护士……一些护士需要更多的关注。但每次面谈的时间不会超过15分钟。而且每次都站着谈，我只拿个笔记板记录。只有1到2名护士我必须每天谈。其他人一周一谈或者隔一周一谈。以这个频率，每个人最多两周都会有一次站谈会。和他们的沟通已经足够勤了。"

那么，那些轮夜班的护士呢？"有时，我通过电话或电子邮件。有时，我给他们留便笺。隔一段时间，我也会有意到场和他们当面谈。具体情况是，如果某个护士当值我的下一班，每周我会至少故意晚下班一次，以和她会面，有时，也会让她早来一点。如果某个护士在我的前一班工

作，我会让她等我一会儿，或者我早来一会儿。如果我的班和他们的班完全黑白颠倒，虽然我不当班，我也会特意赶过来和她们面谈。”

那么在另外一个地点工作的护士们呢？“对于那些在异地工作的4名护士，我会订个周计划，定期给她们每个人打个电话。雷打不动。在打电话前，我会给他们发一个电子邮件，告诉他们‘我们需要讨论……请准备通过电话讨论A、B、C、D。’然后我就打电话，谈话结束后，我会再发一个电子邮件，‘我们达成如下一致’，最后附上要做事情的清单。每隔一段时间，我也会有意驱车到现场，面对面和她们谈。这种情况下，我们绝不会闲谈。我们利用这个机会明确期望和要求，同时强化我之前的反馈建议。”

有些人需要你更多的关注。每天每个人谈一次有时并不现实。你必须得选好目标。但不要总选同一个人。要让你管理的阳光照到每一个人。请记住，重点关注一些员工，但请同时记住，每个员工都需要你。只要你经常进行这样的面谈，那么这种管理沟通就不会太长，不会太复杂。目标是让这样一对一式的会议常规化、扼要、简单和直接。一旦做到常规化，一人15分钟足够了。就像其他事一样，面谈时间也不是一成不变的。过一段时间以后，你就需要算一下你需要分配给每个员工的会谈时间。每次与每个人的会谈时间都不尽相同，这主要是由不同的人和不同的工作类型所决定的。

如果某个员工的工作进展不理想怎么办？一段时间之内，每天都和这个员工谈。不要犯如下的错误：花数个小时听员工或哭诉，或控诉，或忏悔。要确保这种面谈每次时间不长，但要持续进行。员工搞不定一些事很

正常，因为他们没有得到足够的指导和支持。因此，一旦你花时间在员工身上，你就会发现之前90%的绩效问题都会消失。

高绩效员工呢？他们的工作进展顺利，每天或每周还需要花15分钟放在他们身上吗？也许你应该每隔一周和他们谈一次。如果连这个都做不到，那么你就不知道他们的工作是否真的进展顺利。你知道的其实只是他们那儿没有问题暴露在你面前。因此，当你觉得一个员工的工作进展顺利时，花15分钟和这个员工谈谈，看工作是否像你想的那么顺利。如果真的那么顺利，就和员工一起把事情做得更好，表扬鼓励一下她，给她提供发展机会，让她高兴，以免她离职。高绩效员工同样需要管理。

坚持这样做之后，你会惊诧地发现15分钟真的能搞定很多事。随便找一个你没仔细谈过话的员工谈谈。花15分钟的时间，探询式地问员工一下他的工作情况。几乎可以肯定，你会发现一些令你吃惊的问题。你会发现需要调整的方面。你会十分庆幸你和这位员工谈了话。这么做不超过两周，你就会迫不及待地一个接一个地找员工谈话。

一次会面15分钟，那么一个小时就能谈4个人。一周至少就能谈20个人。我敢说，你最近的管理时间绝对比这个少。以下有几个小窍门有助于你有一个好的开始。

·一天专注4～5个人。

·会谈时间要短，不超过15分钟。

·手拿着笔记板站着谈（目的是让会谈时间短且聚焦）。

·一个员工至少每两周谈一次。

·如果有轮班的员工，或者晚走或者早来，以保证面谈。

·如果有异地工作的员工，除面谈外，要坚持定期通过电话或电子邮件交流。

对不起，这些方法也许不是很方便实施。但你是领导，领导就是麻烦活。

都谈些什么

管理的基本活动就是沟通。无论在工作进展顺利时，还是在出现问题时，或是在业绩平平时，都要进行谈话。要保持与每个员工的持续对话：“我需要你……你需要我做什么？”

在面谈中，如下信息至关重要，将深刻影响你们的谈话：①员工个人、工作职责、工作任务的信息，这类信息随着面谈的增多会逐渐增长。②相对于局部的整体情况，相对员工，你掌握更多全局性的信息，更了解事情的全貌。每天，针对每个员工你都要决定谈话的重点。面谈越多，你经验越丰富，掌握的信息越多，你对如下问题的判断就会越准：什么能做，什么不能做；需要什么资源，不需要什么资源；可能发生什么问题；什么样的期望与要求是合理的，什么是不合理的；设定什么样的目标和期限既现实又雄心勃勃；什么算是成功，什么算是失败。

定期检查以确保员工前行的道路上没有阻挡他快速高效完成工作的障

碍。你应该问自己：是否还有没被发现的问题？有需要解决的问题吗？还有需要获取的资源吗？哪些指示和目标还不清晰？自上次谈话以来，都发生了哪些需要我知道的事？回答员工的提问。在整个面谈过程中要从员工那里获取信息。要虚心学习员工在一线获取的经验。一起制定战略。提供建议与支持。激励员工。当然，也可以谈谈你一时的灵感。

养成每天管理的好习惯

我知道，你很忙，你的时间有限，不够用。因此，你没有时间管理。

每天花一定的时间进行管理——在早晨刚刚上班时或者其他你认为合适的时间。养成雷打不动的习惯。就像健身一样。就像你每天都健步走一样，每天都投入1小时，这样做的效果会立竿见影。就像健身会使体型变好一样，工作也会好起来。

是的，你有脆弱的一刻，有时可能还会脆弱上好几天，甚至数个月。但要尽你最大的努力。是的，有时你会失误。而且你的员工会注意到你的脆弱和失误。放任过一段时间，再管起来确实很难。毕竟你不是神。那么，如果你又重回管理乏力的老路怎么办？要尽快振作起来，越快越好。在付出很大努力但又重回老路后，有些管理者会有很强的罪恶感，会感到无地自容，以至于让员工放任自流的时间更长。这是管理者常犯的一个错误。其实，如果你没能完成参与式管理的计划，或者落后于时间安排，你唯一要做的就是尽快回归，继续实行你的计划。在与员工交流时，承认失败无所谓，但请承诺：我会做得更好。

继续努力，做得更好。

[1] 1 英里 = 1609.344 米。

第3章　学会像绩效辅导教练那样与员工交谈

其实你已花很多时间和员工交谈。而且，交谈的内容无所不包。“周末过得怎么样？孩子的生日聚会一定很热闹吧？看这周的中国好声音了吗？”你肯定和员工讨论过上述与工作无关的私人问题，目的在于增进个人感情，建立密切、和谐的朋友关系。但这种做法会侵蚀你们之间的管理关系。当话题转到工作上的时候，你就倾向于弱化自己的权力。假如有一个非常繁重的任务要压给某个员工，甚至更糟，你必须批评某个员工，这时，你需要马上换腔调；你开始严肃，有时还愤怒地与员工谈话。这时员工很可能会讲，“嘿，我们还是不是朋友。”于是你和员工称兄道弟的朋友关系马上消失得无影无踪。

我把这个问题称作“双重人格综合症”。如果你与员工建立紧密关系的方式只有一种——像私人朋友那样与员工讨论个人问题，那么当需要讨论严肃问题的时候（这种情况就不可避免）你必须要完全换个人。至少是在尘埃落定之前，你从一个“好人”变成了“坏人”。而且，此后还要变回“好人”。这样做的问题是，事情发生后，朋友已不像真朋友，领导做起来也没有了底气。

谈、谈、谈，只谈工作

如果想和员工做朋友，下班后和他们去喝杯啤酒。但工作之中，你要有领导样。你的角色就是让每个人专注工作，并保持最佳状态，努力工作。而且，建立紧密、和谐关系的最好办法就是和员工谈工作。工作是你

们的交集，实际上，你们之所以走到一起就是因为工作。通过谈论工作建立紧密、和谐关系，其实这也减少了冲突发生的可能。而且，即使发生了冲突，一般来讲，通过这种方式建立的关系还能继续保持。因此，就谈工作。谈已完成和将要做的工作；谈如何避免掉进坑里，避免走弯路、错路；谈如何找到捷径；谈如何保证资源供给；谈目标、期限、指导原则以及操作细则。谈、谈、谈，只谈工作，事情就会越变越好。

最有效的管理者是如何与员工交谈的

选择题：许多管理者告诉我，“我不是一个天生的领导，我是一个（A.会计，B.工程师，C.医生，D.其他）。”不管你选什么，他们接下来都会说，“我其实不喜欢管理。管理需要很多艰难的谈话。”其实他们在说，他们不知道该如何有效地与员工谈论工作。

管理者中激情四射，具有个人魅力和感染力的人凤毛麟角。那么，其他和我一样的大部分人该怎么办呢？你也许学不来魅力四射，但你一定能够学会直截了当、有效地与员工谈论工作。能够学会在合适的时间以合适的方式，用词精准地与员工谈论工作。

最有效的管理者拥有一种特别的谈话方式。他们有着特殊的姿势、风度以及语调。他们的谈话方式既有权威感，又容易让人产生共鸣；既充分表达了严格的要求，又让谈话对象感到所给予的巨大支持；既严肃训导，又让人能够接受。这种谈话既不同于朋友，也不同于领导，恰好介于两者中间。这种谈话与绩效辅导教练最接近。

有时管理者告诉我，“我没有接触过优秀的教练。因此，我不知道教练都怎么讲话。”那么我来描述一下，绩效辅导教练的声音稳定、持久，极其有条理而又切合实际，充满热情，催人奋进。既谈了重点工作、绩效提升和责任义务，又不失幽默与风趣。想一想你遇到过的最优秀的领导，最好的老师或者是夏令营辅导员，或者是牧师。从她的语音、语调可以听出她的真诚，听她明确无误的表达。记住她对你的冲击。

提到绩效辅导教练，我就会想到弗兰克·戈尔曼——我所认识的最优秀的老师、明星教练。从我认识他的那天起，他就一直在钻研空手道。他碰巧拥有所谓领导者应有的魅力与激情。他能够让人认同他的关注点。他能够让人连歇口气的想法都没有和他一起连轴转几个小时。他是怎么做到的？

“唯一重要的就是你的大拇指。”连续几个星期，弗兰克都会一遍又一遍地这么告诉我。“收回你的大拇指，紧压手掌，要让前臂的肌腱紧张起来。”而此时我正蹲着马步，精疲力竭，浑身是汗——眼睛直视，收下巴，挺胸，肘部向内收，直背，臀部与地平行，脚抓地……就是在这种情况下，弗兰克在我的耳边大喊，“大拇指，收起来……唯一重要的就是你的大拇指！”

某一天，唯一重要的事莫名其妙地就变了：眼睛、下巴、肩膀……几年前的一天，我问他：“为什么我的大拇指在空手道里是唯一重要的？而且唯一重要的东西还变来变去？这怎么可能？”弗兰克笑了笑说，“没有人能在一天或一年内学会空手道。我们拥有的只有当下。我当下能教你的什么？你当下能把精力集中于什么？你当下能提高的是什么？其实唯一重要

的就是你此时此地正在做的事。”

我从弗兰克那里学到，持续表达所产生的坚定力量可以让被辅导的人只能强烈专注于他现在正在做的事。这样的辅导方式对人的要求很高，但回报也超乎想象。当你这么辅导他人走向成功的时候，他们没有别的选择，只能一头钻进工作里。你是他们生命中为数不多要求他们追求卓越的人。你提醒他们每个细节都要用心。每天一次，你帮助他们提升技能。因为专注，他们学会了专注。不论他们做什么都会成为这一行的“黑带”。他们跟你工作久了之后，耳边总会响起你的话，“唯一重要的就是你此时此地正在做的事。”

显然，在教练辅导方面，一些人要比另一些人有天分。但是，像绩效辅导教练那样讲话是能够学会的。“我可以模仿我原来的绩效辅导教练吗？”可以，试一试。从模仿你原来的绩效辅导教练入手是个不错的选择。随着时间的推移，你就会发展出自己的风格。

你不必刻意大喊“太好了！万岁！”

有时，管理者们担心，如果像绩效辅导教练那么谈话会被员工认为很假，不真诚、做作。就像一个软件企业的老总说的那样：“我可不想在办公区里走来走去大喊‘好！好！好！’，我不是绩效辅导教练那种类型的人。”

其实，绩效辅导教练也不是这样的人。他们中只有很少一部分会在办公区大声喊好。这只是绩效辅导的一种技巧。而且，为了有效，教练不能

做作，必须真诚，而且是自然而然、发自内心地真诚。

我就是这样回复那位软件企业的老总的。这么说了之后，我让他回忆一下近几年他与员工管理互动的最佳实践。当他讲到高潮时，微笑慢慢拂过他的面颊。你猜怎么着？他的描述听起来就像是绩效管理教练。他说："我很认真地对待员工，将他作为一个独特的个体。了解他的过去。我尽力把重点放在绩效表现上，而不是人上。我字斟句酌。我想弄清楚哪些我知道了，哪些情况我还不知道。我问他问题，但更多的是推动一些具体工作。我们的项目已做了一半，因此我知道哪些地方他做得对，哪些地方做错了。然后我们一起制订了一个详细的工作计划，而且我也会跟进，直到这些工作被完成。"

这就是绩效辅导教练谈话。

·与被辅导对象同步。

·重点关注个人绩效表现中的具体情况。

·如实、生动地呈现员工绩效表现。

·制订具体的行动计划。

不要等问题出现了再辅导

在研究工作早期，我们发现一些管理者只是知道辅导，但并不擅长辅导。然而，不管辅导工作做得好不好，有一个结论是明确的，即大多数的人员管理行为都发生在辅导谈话之中。

问题是，大多数的领导只有在碰到反复出现的绩效问题后才进行辅导。例如，工作没在最后期限前完成，工作质量不佳，或者发现员工对顾客或同事态度恶劣等。只有当发现问题可能长期存在时，管理者才把员工叫进办公室并开始对他们进行谈话：“你看，你存在某某绩效问题，我们得认真谈谈，直到我们帮你解决了这个问题。”

而这个时候，负面情绪很可能已经存在。管理者会想：“怎么搞的？！”员工回想：“哎呀，怎么不早说？”事情到了这一步，接下来管理者能做的很可能是明确表态：“下不为例！”其实，管理者和员工都不知道下次是什么时候。请不要忘记，如果问题反复出现，要么是因为雇员不知道如何才能避免问题，要么是雇员已经养成了某种不良习惯，这才导致问题反复发生。

在问题重复发生时进行辅导为时已晚。要预先辅导，这样才能引领员工走向成功。例如，你有一个员工长期、习惯性地拖拖拉拉，不能按时完成工作。不要等她完不成时再去辅导她。从告诉她最后期限的那一刻起就开始辅导。帮助她在工作进程中设置若干小的最后期限。每个重要节点，都帮助她设计一个方案，以保证工作能按照该阶段的最后期限完成。经常和员工见面，提前详细讨论如何完成每一步工作。这样做，99%的情况下，员工会改掉她拖拉的毛病。

不要等问题变大才开始谈话，当员工做得不太好或还做得不错时就开始辅导。在工作进程中的每一步都进行辅导。帮助员工养成好习惯，不给坏习惯的养成留任何机会。

让平凡人做出不平凡的绩效

无比荣幸，我多年来能与很多的军队领导开展合作。军队的绝招之一就是能够把大量经验相对不足的年轻人培养成特别出色的领导。以海军陆战队为例。在那里，有委任状的军官与其他人员的比例是1：9。因此，海军陆战队必须依靠士官进行管理。一般情况下，每8名陆战队员能脱颖而出1名下士。下士负责一个由3名陆战队员组成的火力小组。其实，海军陆战队每天都在把大批大批普通的不能再普通的19岁毛头小子培养成为卓有成效的管理者。他们是怎么做到的呢？

从入伍的第一天起，陆战队员们就接受魔鬼训练。在海军新兵训练营，他们要一天不停地接受13周的训练。新的海军陆战队员被确切告知要做什么，怎么做，他们的每一步都会被监控、评估和记录。在那里，对待错误零容忍。即使是最卑微的奖励也需要艰苦的努力来换取。结束新兵训练生活后，队员们每天依然要接受经过精心安排、彻头彻尾的魔鬼训练。

在培养士官时，海军陆战队同样有经过精心设计的系统方法。当普通士兵被提拔为火力组组长时，他们也要接受绩效辅导技巧培训。他们接受的培训内容，包括要关注每名队员，要向他们持续进行绩效反馈，要循序渐进地提供指导以提高队员绩效。这个火力组组长对全组的绩效负责，他要清楚组内每个人正在哪儿做什么？为什么要做？怎么做的？他要讲清楚对组员的期望，监控、评估和记录组员的绩效，出现问题时要处理。这样做的结果就是，虽然只有19岁，海军陆战队火力小组组长的平均管理水平要比大多数具有数十年经验的资深管理者高。

“我们必须让平凡的人做出不平凡的业绩。”一个海军陆战队军官告诉我。“唯一的办法就是从上到下都要板起脸，每天从每个人身上把绩效榨出来。”

他们把这个叫“黑脸领导力”。我叫它绩效辅导。学会向绩效辅导教练那样谈话，从每个人身上挤压出不平凡的绩效来。

第4章　每次一人

每月例会时，你不妨观察一下你的手下。你会发现他们是多么不同：萨姆属于创新型的员工；玛丽属于分析型；乔乐于助人；克里斯有些腼腆；哈罗德技能高超，但是好溜号走神；鲍勃充满热情但经验方面还有差距；丽塔倒是干事专心，但有时做不到点儿上；朱厄妮塔是个完美主义者，完成一件事恨不得要用一辈子的时间。当他们向你汇报自己的年度工作时，因为你要给每个人进行绩效反馈，你会发现他们更多的不同。大多数的下属做得都还不错，玛丽和乔一如既往地出色，但是克里斯、哈罗德却差强人意。

每个员工各有不同，但绝大多数的管理者却都采用几乎完全相同的办法对员工进行管理。不管他们用什么技巧——周汇报、月例会或者年度检查——都没有根据员工个人的不同而有所调整。相反，倒是组织通行做法、管理者自身风格决定了管理者如何对员工进行管理。我把这种情况称作“一刀切”。不管你用的是哪种一刀切式的管理方法，结果肯定是这种方法对一些员工有效，对另一些员工没有效。适应这种管理方法的员工绩效好，不适应这种管理方法的员工绩效差。一刀切式的管理只能确保部分员工的成功，至于其他员工，由他们去吧！

但是，在做汽车和烤箱保养时，你会采用一种方法吗？当然不会，你会根据机械构造的不同而调整保养的方法。那你为什么就不能根据员工的不同特点而调整管理方法呢？每个员工都是不同的。采用什么方法，要因人而异。

找到什么方法对员工有效

员工的能力和技能千差万别，他们的背景、个性、行事风格、沟通方式、工作习惯和动机各有不同。一些人比其他人更需要指导。有的员工需要你对细节进行详细说明，有些员工对这些细节则早已烂熟于胸。有的员工习惯于启发式的管理，希望你问问题，有些员工则希望你直接告诉他们答案。有的员工需要不断提醒，有些员工你一周检查一次工作成果就行。应对员工之间巨大差异的唯一办法就是找到适合他的管理方式，然后确定相应的管理风格。

管理要因人而异

我并不是建议你去迎合每名员工的妄想。但妄想也不全是坏事。当你知道了员工的妄想，你就知道了这名员工想要什么。那么，在与员工交往时你就知道如何撬动他。这不是要你“溺爱员工”。但如果有一名员工需要你像对待孩子那样对待他，你至少要知道这个员工有这样的特点和需求。最终，还是由你自己决定是否要一勺一勺地喂他吃饭——不知道不行，但做不做在你。最后一点，我也不是让你去问每个员工希望如何被管理。一个员工想从你那里得到的并不一定是他真正需要的东西。例如，有一名员工绩效一直不好，你可以试着问这名员工是否需要绩效反馈。我想他很可能会说：“反馈？不需要。谢谢。”员工通常认为他们知道自己需要从你那里得到什么，但是，除非他们已经得到而且开始发挥激励作用，否则他们并不一定知道。

知道哪个方法对哪个员工好使的唯一办法是管理实践。前面提到的一对一谈话是秘诀。当你开始施行一对一谈话的时候，你就会发现员工之间的不同。当你和员工面谈时，要关注、倾听，然后不断调整自己的方法，就像你在收音机上调台一样，要与员工同步起来。同时，要记住自己是如何调整的，然后注意观察调整后的效果，看看员工及其绩效的变化。切记，必须不断变化，因为你的管理对象也在随着时间而变化、成长。

找到最适合管理方法的秘诀是不断地问自己以下六个问题。

·这个工作着的人是谁？

·我为什么要管理这个人？

·我要和这个人谈些什么？

·我要如何与这个人谈？

·我要在哪里和这个人谈？

·我要什么时候和这个人谈？

这六个问题一起构成我所知道的一个最强大的管理工具——专门用来进行定制管理的取景器。如果你喜欢上问答这些问题，那么你就会自然而然地客户化你的管理。开始问答这些问题，你就会理解我的意思。

这个工作着的人是谁

不必担心，这不是个哲学或心理学问题，不是让你去思考员工在精神

层面或心灵层面是个什么样的人，也不是让你去研究员工的内在动机的问题。除非你是心理咨询师或有第六感，你根本不用去想这些问题。试都不用试，因为你没有受过相关的训练，没有能力回答这些问题，只关注工作中的“他是谁”足够了。

评估他作为员工的强项和弱项。思考他的工作任务与职责；他所从事工作的性质？评估一下他的绩效。他是高绩效员工吗？还是业绩平平？或者是个落后分子？他的生产率如何？工作质量如何？想一想他的工作经历，考虑一下他未来的职业生涯。他在这个岗位工作多长时间了？还会干多长时间？思考一下他在职场的社会角色。他充满活力还是活力欠佳？他是一个热心参与者，还是一个老唱反调的人？他在同事中受欢迎程度如何？他健谈吗？别的员工尊敬他吗？

管理者们经常问我，“关于员工的个人生活我需要知道多少？”我的回答是：“能够做到不失礼即可。”例如，知道员工有两个孩子，大致记得孩子的年龄更好，如果能记住孩子的名字更好。但是，你绝对没必要记住孩子的生日或者是把孩子的照片放在自己的钱包里。

你应该知道员工的个人生活是如何对工作产生影响的。他的家庭生活影响到工作安排了吗？影响到他的工作热情了吗？是否让他分心等诸如此类的问题。很多员工能够把生活和工作区分开，但是有个别人则不能。

不久前，我为一家酒店公司的管理人员进行为期一天的培训。完成培训后，我向公司的一位高层管理者报告相关情况。几乎是一见面，她就问我对客房部主管的印象。这位女主管20多岁，叫艾丽斯，听课的状态明显不理想。作为主管，她手下有一个8人的管理团队。

在那天8个小时的课程中，我注意到她在发呆。她几乎就没有参与研讨。轮到她发言时，她发言的内容混乱，吐字也含混不清。发完言后，她离场去了卫生间。我怎么看艾丽斯？我告诉这位高管，“如果她工作和上课一个表现，那么我真为你们的客房部担心。”听了我的建议后，这位高管告诉我，艾丽斯家里遇到了大麻烦。而且，这些麻烦时有时无。当没有麻烦时，艾丽斯属于酒店最好的员工，而且是一位很尽责的管理者。但当这些麻烦卷土重来时，她就变得一团糟。她会迟到、早退，上班中途甚至会几个小时找不到人。她的精力会很不集中，士气低落，而且变得无法沟通。

“我真的很惊讶，她能8小时全程参加完你的研讨班。”这位高管说。“我们都很同情她。几年前，通过员工服务的渠道，我们给她找了心理咨询师。她个人也很感激。情况也好了一段时间……但后来情况再次出现……又好了……现在又出现了。”这种问题持续了有好几年了。“艾丽斯的个人生活和我无关，对吧。我也不能因为她在家里的遇到麻烦开了她，是吗？”

问题如此复杂，但归结为一句话就是：问题不是这名员工在家里怎么了，是否正遇到麻烦，而是在工作中怎么样，即“这个工作着的员工是谁？”在工作方面，艾丽斯非常不稳定。很明显，一段时间绩效高，一段时间绩效低。那么，她的领导该怎么办？我建议，一个选择是，当她绩效高的时候就采取管理高绩效员工的方法管，绩效低的时候，就采取管理低绩效员工的方法管。管理低绩效的艾丽斯会相当劳神费力。而且，因为她本身就是一名管理者，她的领导即使这么做了，效果也不一定好，她的绩效可能还是达不到公司要求。最终，这位高管觉得自己不能拥有一名绩效

表现如此不稳定的员工。当家里的问题激化时，她的绩效下降得实在是过于明显和剧烈。第二天，这位高管决定解雇艾丽斯，理由不是她正在度过家庭危机，而是因为她的工作表现——她在工作中是谁。

也许你会想："艾丽斯只是一个特例。"其实，每个员工都是特例。如果你不知道是什么让每个员工都是特例，你最好找到他们身上的特殊之处。要不停地问自己："这个工作着的人是谁？"

·评估员工的长处和短处。

·想一想员工在职场中扮演的角色。

·知道员工个人问题是如何影响他们的工作的。

·管理员工带到职场内的那个他。

我为什么要管这个人

回答这个问题的关键是想清楚你管每个人的目的，以及你希望从她那里得到什么？你希望他做更多的工作？工作质量更高？或者是工作效率更高？要改变他的行为方式？对于某些人来讲，如果你每天不告诉他该做什么，那么他就什么都不做。对于另外一些人，如果你每天不告诉他该怎么做，那么他就会做错。对于某个员工，如果你不告诉他捷径，那么他就会花很久才能完成。

不管你管员工的理由是什么，一定不要错误地认为员工是个天才，技艺精湛，浑身充满干劲，因此根本就不用管。即使是明星员工也要管。就

像其他人一样，明星员工也有不好的时段，有可能方向错了，判断失误了，或者在道德方面有瑕疵。即使是明星员工也需要指导、鼓励和支持。他们同样需要被分配具有挑战性的工作，同样需要被培养开发。而且，明星员工希望自己的杰出业绩被记录和关注，希望获得相应的奖励和回报。

有时，有些管理者告诉我，“某某明星员工很不同。她太有天赋了，业务太精熟了，浑身充满干劲，我真不知道我还能给她什么。”如果真是这样，也并不意味着这个人不需要领导。这只意味着也许你不应该是这个人的领导。也许，你应该给她升职，把她调到能给她帮助的领导手下，或者改变你与她管理与被管理的关系，把她视为伙伴或合作者一起工作。更常见的情况是，管理者们其实是想说，“她太有天赋了，业务太精通了，浑身充满干劲，她能比别人承担更多的职责。她可以自己做项目计划；她每天都能够又快又好地完成很多工作；她从不给你捅娄子；她学东西很快；她很会为人处事；她有大局观；她能抓住关键；她能够恰到好处地处事；这种情况下，我该怎么做？”

你需要管理明星员工，因为她以你意想不到的方式挑战了你。她迫使你必须反应迅速、思维敏捷。你需要定期检查她的工作，确保一切如你想象的那样顺利开展。你要请她定期汇报工作。不管她多么有天赋，也要查证工作确被完成。最重要的是，你要确保她的需要得到满足，确保她不会跳槽。定期问问她的需要。慷慨地奖励她的出色工作。有这样的员工，你就偷着乐去吧。

记住，每个员工都需要被管理。如果你不知道某个员工需要被管理的理由，那就找出来：

·与每个员工阐明你的管理目标。你需要从某个员工身上得到什么？

·知道并谨记：如果不管，就会出错。

·注意：随着时间的推移，管理每个员工的理由也会发生变化。

我要和这个人谈些什么

一旦你知道你为什么要管理某个员工，那么你也就要知道你需要和这个员工谈什么了。

当然，你需要和每位员工谈工作。但是，你和每个员工谈话的侧重点都在什么地方呢？是应该谈大的战略还是应该谈今天要做的事情？是要谈每项任务的标准工作流程，还是如何创造性地完成这些工作？你和每个员工谈什么最终取决于你希望这个员工在不远的将来做什么。如果你希望这个员工承担更多的工作，那么，就谈他每日要完成的工作量。如果你希望她提升工作效率，就谈完成每日工作清单上每项工作需要的时间，找到延缓工作完成的原因。如果你希望她退出，那么你就要不间断地告诉她哪些工作进展得并不顺利。如果你想留住一个人，那么就谈论她是否快乐，有什么需要，希望得到哪些还没有得到的东西。如果希望这个人改变行为方式，那么就特别详细地告诉他该怎么做。

不久前，一个耳鼻喉诊所的管理者告诉我一个案例。他们诊所的前台叫克利斯。克利斯的绩效问题似乎无药可治。他在早晨按时开门营业方面，在接听电话和接待诊所内的患者方面都很有效率。但他总是忘记处理诊所的邮箱，按道理，他每天早上应该打开信箱然后进行分送或归档。但

他没有这么做。结果害得办公室里的其他人不得不每天自己去取信，其他的一些信件则被丢在克利斯的桌上。这些信件往往需要被归档。这位管理者告诉我，“我确实看见克利斯拿个簸箕铲起掉在地下的信件……然后倒回他的桌子上。”

另外诊所的患者经常会来电询问助听器是否做好了。这时，克利斯应该根据实际情况进行应答。但问题是，克利斯并不是根据实际情况来作答。“我真的不知道他是根据什么告诉患者的。”克利斯的领导告诉我。“我想他就是在即兴发挥。一般他会告诉患者，助听器没有准备好，让他们再打过来。这还好，问题是他告诉患者准备好了。那么，有时助听器确实准备好了。这时，没有问题。但还有一半的情况是，助听器其实并没有准备好。结果，患者白跑了一趟。患者多数是老年人，要开很长时间的车，要走很长的路。患者非常不满，抱怨很多。我一遍又一遍地告诫克利斯。每发生一次我就跟他谈一次。但问题依然存在。”

这个管理者想知道，“我是不是该告诉克利斯，‘每天早上，打印一份助听器到货情况一览表。把它放在案头。当患者打电话咨询助听器是否准备好时，对照一览表作答。准备好就告诉患者好了，可以来取了。如果没准备好，就看看拟送货时间，告诉患者到那个时候再来电咨询。’我真的需要告诉他这么细吗？”我的回答是：“如果你不告诉克利斯怎么做，那么他就会出错。”因此，答案是肯定的。你要告诉他怎么做。如果有必要，每天告诉他一遍。而且，你还要告诉他每天如何分发信件。要把处理桌上成堆的信件当作一个项目来完成。给他规定明确的完成时限。如果你觉得有必要，还可以把这个最终的时限拆分成几个阶段，每个阶段再确定明确的完成时限。给他详细的指示。如果你有时间，你和他一起处理几次，看他

到底会不会正确处理信件。如果他不会，那正好利用这个项目指导他。

几个星期后，我听到了来自这位管理者的反馈：“确实，我要做的就是告诉他！每天我都花一些时间提醒他。现在当我走过克利斯的桌子时，他就会挥舞助听器到货情况一览表给我看，同时笑着说，‘别担心，我不会忘记处理今天的信件的。’”效果出奇的好！

针对每个员工，坚持问自己：“我今天该和他们谈些什么？”

·谈工作。

·侧重于你希望员工在不久的将来干什么。

·决定是谈大的图景还是细节。

·对某些员工来讲，要把任务分解，并告诉他们怎么做。这么做可以把低绩效员工变为高绩效员工。

我要如何与这个人谈

你要如何和与每位员工谈工作？提问题对有些员工最起作用。另外一些员工希望你主导谈话。有些员工易接受语调平平、只谈事实的你——审计员型。有些员工易接受带着感情谈话的你——兄长型。有些员工易接受你用难题诘问他们——律师型。有些员工易接受激情四溢的你——啦啦队长型。有些员工对担忧、恐惧和紧急状况反应最佳——杞人忧天型。

记住，激励因素因人而异。有些员工满怀激情需要释放。有些员工渴

望点拨、启发。有些员工希望得到认可。有些员工工作是为了养家糊口。有些员工满脑子都是工作。有些则满脑子都是钱。有些员工把工作当作自己的全部，工作也因此成为他们的标识。另一些员工则需要时刻被提醒工作进程，现在应该做什么，为什么这样做。

语调、风格确实是你管理方法的组成部分。但千万不要强求自己采用不适合自己的风格。也不要采用让员工或自己感觉舒适的语调和风格。舒不舒适不是问题的关键。关键是要找到最能够激励员工的语调和风格，要把你的观点清清楚楚地传达给员工。归根结底，问题是你要选择与每个员工进行日常沟通的最佳工具和方法。有些员工确实比其他的更难沟通。

现如今，管理者拼了老命管理有语言障碍的员工也不是什么新鲜事，因为，管理者和员工讲的是两种不同的语言。既然是一个沟通的问题，那么有什么工具和技巧能够解决这个问题吗？你该如何管理这个讲外语的员工，确保他明白你想让他做什么，怎么做？

一个有相关经验的园艺公司的管理者告诉我如下技巧："团队里要有一名懂双语的员工……你需要一名翻译。第二，教与学。在我的团队里大部分人都讲西班牙语。几年来，我也学会了一些重要的西班牙词句……同时，团队里的人也开始学英语。"至少，这样，你们就有一些共同的词句了，这些词句有些是英语，有些是西班牙语。利用这些词句你可以告诉大家做什么，如何做。这位管理者继续解释道，"我们也使用我们独有的手势语言。因此我总是指来指去。有时我会做示范，然后让他们模仿。我会常常向他们竖起大拇指，以示肯定。当然也会反过来，以示否定。"

另外，常见的管理技巧是使用双语清单或者其他书面工具。这样，管

理者就可以指着清单上的项目做事。双方都明白是什么意思。这样做也有助于双方学习对方的语言，并逐渐学会用口头交流。

要不断问地自己：“我为什么要管理这个人。”

·思考什么东西可以激励这个人。

·找到对这个人最起作用的语调和风格。

·口头沟通，辅以可视化的书面材料。这种沟通方式对大多数员工都最有作用。

·根据每个人的不同情况选择正确的沟通工具和方法。

我要在哪里和这个人谈

办公室？或者其他显而易见适合的地方？不一定。最好选一个能实现谈话目的的地点，然后经常在那儿谈，要让这个地方成为你和员工发展管理关系的物理场所。一定要好好选。

如果你的员工在远程异地工作，你应该建立严格的电话或电邮联系制度。如果你们在同一个地点工作，最好的谈话地点是在中立区。有位管理者告诉我。他和他的员工整天走来走去，没有特别合适的地方进行面谈，因此他常和员工在楼梯里进行短暂的面谈。在饭店工作的人告诉我，他们常在饭店后面的一个电话亭里谈。工厂工人经常避开机器噪音进行面谈。战士们有时就挤在大石头后面谈。我最喜欢的是边走边聊（谁想找我可以试试！）。但是一定确保你和你的员工带着笔和本。因为你们要做记录。

坚持不断地问自己："我需要在哪里管理这个员工。"

·找一个适合你和员工的地点。

·每周都在同一个地方谈。

·依靠电话和电子邮件与异地员工沟通。

我要什么时候和这个人谈

当你考虑何时和员工谈时，你往往受限于工作计划。

有时你和员工的谈话时间完全决定于客观因素。如，你和员工的轮班安排不同，那么为了面谈，要么她需要早来一点，要么你晚走一点。有时你与员工面谈的最佳时间取决于心情。例如，你的员工或者是你自己早晨状态不好，有点慢热。于是你决定午饭前再谈，而不是早晨一上班就谈。

有时最佳面谈时间取决于绩效问题。例如，你的一位员工总迟到。为了解决这个问题，有些管理者会特意在早晨安排晨会。我有时想，如果你想帮助员工按时上班，和他面谈的时间最好安排在他要下班前。他的每日工作清单也应该增加一项内容：按时上班。这也是你要跟他面谈时要说的最后一项内容："我想提醒你。我们的工作时间是8:00。路上要用多少时间？20分钟？好。你早晨起来后梳洗准备的时间需要多久？30分钟？好。那你一般几点起床？7:30？啊哈！这就是问题所在。你需要7:00起床。你需要我早上打电话叫醒你吗？"今后一段时间，在这位员工要下班前重复要求几次。我保证，这个员工上班就不会再迟到。

一个啤酒分销企业的管理者告诉我他这么做之后的效果。他这名经常迟到的员工“每次迟到后都会告诉我，她错过了公共汽车……那天，我一直等到要下班。我问她一般乘坐哪趟公共汽车。她告诉我是8:40的。我问她有没有更早的车。她说有8:20和8:00的。我告诉她早点，赶8:00或8:20的公共汽车。我这么做了一周，每天下班前我都提醒她，‘明天早上请赶8:00或8:20的公共汽车，好吗？’结果，她再也不迟到了”。

但是，比一天中我哪个时间点和员工面谈更难的问题是频率问题，我要多久和每个员工面谈一次。

第一，要记住，绝大部分员工希望找你谈谈工作的频率都比你猜测的要高，也比他们实际找你的频率高。我经常劝管理者要迫使自己经常和员工谈话，直至能够十分确切地知道员工正在做什么——时间、地点、缘由以及在怎么做。这么做过一段时间后，也许你才可以减少与员工面谈的频率。

第二，有些人需要和你更频繁地会面，如新手、刚接手新任务等，等他们熟练后再减少面谈的频率。但请记住，这是动态的。因为，总有员工接受新任务，承担新职责，参与新项目，这时，你和他们面谈的频率又要提升。如果有的员工工作效率降低、丢三落四或养成不好习惯，你当然要增加见面的频率。当境况得到改善时，你可以降低面谈频率。

大多数自觉性高、绩效好的员工不需要你每天都谈。假如某位优秀员工在面谈时会主动展示她下周的任务清单，包括她每一步的工作计划。会谈最后，还会给你一份备忘录，记录她所讲的一切。如果出现这种情况，一般都意味着你可以对她更放手，面谈的频率可以进一步减少。

但是，业绩不好的员工需要你更频繁的面谈，也许要一天一次。我把这个叫作“辅导员工入戏”：“好吧，格林先生，你要工作5小时，对吧？我希望你完成如下工作：A、B、C、D。先看看A……然后再看看B……这是检验清单。怎么样？可以开始了吗？”

这种入戏辅导，一般需要5～15分钟。如果你有很多需要这种辅导的员工，每天一早刚开工就做。您就瞧好吧，在短时间内，他们的绩效会有飞速提升。

对于一些员工来讲，这么做还不够。一些绩效差的员工一天要辅导两三次，否则他们的效率就会降低或者找不到工作重点。那么，要怎样做才算够呢？一个员工到底值不值得你投入这么多的管理时间？下这个决心很难。这个员工是不是能力太差、技能过低或是态度太不端正，还不如再新招一个。有时，这个决定取决于工作本身以及外部候选人的情况。有时你获得高绩效的唯一办法就是进行高强度管理——一天两次、三次、四次。但是，有时答案很明确：“没办法，辞退了吧！我给这个员工的薪水过高，而且这个岗位本不应投入那么多的管理时间。”

坚持问自己：“我什么时候管理这个员工？”

哪天、何时效果最好

·有时时间是客观因素决定的。

·最佳时间也许看你和员工的心情定。

·最佳时间也许由绩效问题决定。

频率

·大多数人需要的面谈频率都比你想的要多。

·员工做新工作时，面谈频率要增加。

·在某段时间内，强迫自己更频繁地与员工面谈，要高于你认为必要的频率。

·一段时间后，可以减少面谈频率。

值不值得？这个账要自己算清楚。

管理视界图

试着画一画自己的“管理视界图”。拿出纸，在纸的上部从左到右写下：谁、为什么谈、谈什么、怎么谈、地点、时间。第一列，在“谁”的下面写上员工的名字，你了解到的有关他的情况以及你的看法。然后依次在“为什么谈”“谈什么”“怎么谈”“地点”“时间”下面填写相应内容。最好一页纸能写得下。这样，一张纸就囊括了你的管理世界。你在管理方面面临的挑战尽在掌握，这就是我所说的“管理视界图”。切记：环境在变，人也在变。这就意味着你要定期更新你的“管理视界图”，要经常重检上面的问题，做出新的回答。

作为管理者你的目的是帮助每个员工发展和成长。你希望“管理视界图”上的答案不断变化。“谁”的方面，你希望他工作投入，成为高绩效员工。“为什么谈”，你希望这个员工异常出色，成为公司的宝贵财富，希望

能和他谈战略、谈未来，能和他一起头脑风暴，产出好点子，希望他能承担更多的职责，希望能帮助他得到更多，留住他。“谈什么”，他已非常优秀，在辅导过程中，你和他谈他的任务计划，更新他取得的新进展，讨论他如何做出更大贡献，谈涨薪问题。“怎么谈”，你希望这个人能力很强，足够自信，自己最好坐着听即可。“地点”，也许这个人太优秀了，他有了自己的办公室。“时间”，你希望这个人在自我管理方面已非常出色，你一周和他谈一次，确认他的工作如你所愿顺利推进就行。

针对上述问题，要不断地进行提问与回答。

第5章　让问责落地

公司年会刚刚结束，主题是“问责”。会上，公司高层和外部专家都发了言。其中一个人讲，“每个人都要对自己的行为负责！”另一个人补充到，“要让每个人都承担起自己的责任。”……会上还发了一个印有“问责”字样的马克杯。回到办公室，打开电脑，马上跳出一封上级的电子邮件：“你的工作就是要让下属负起责任。”

问责是流行于各行各业的新口号。它到底是什么意思呢？

问责的意思是每个人都要承担自己行为的后果。这个理念很令人信服：如果一个员工知道她需要向另一个人解释她的行为，她会因此受到奖惩，一般来讲，她工作会更加努力，做得更好。当商业领袖们反复喊出这样的口号，说明他们想向员工传播以下信息：做之前就应该知道，你将来必须要能够解释自己的所作所为，要承担由此产生的后果。

要把奖、惩和员工绩效捆绑在一起

要让“问责”落地，光在办公室里喊口号是不够的。

第一，一定要事先让员工知道：自己要为自己的行为负责。只有事先让员工知道，这一管理工具才会有效。在员工做了之后才告诉他“你要对自己的行为后果负责”，这么做不会对员工的行为产生影响。同样，如果你事先没有告诉员工奖惩与绩效相关，但却因为绩效差而惩罚员工，这么做同样太迟，同样不能影响员工的行为。

第二，员工必须相信存在这么一个记录他们行为的过程，而且这个过程公平、精确。另外，员工们还要相信，他们的所作所为和奖惩是捆绑在一起的。道理很简单：假如你的上级明天一早走进你的办公室，说了下面一段话，你最想问她的问题是什么？她说：“现在，我要让你对自己的行为负责。如果你今天干得好，我就给你1000块钱的奖金；如果表现一般，没有奖励；如果干得差，立即开除。”听了这段话，你肯定最想知道，今天工作干得好、干得一般、干得差的衡量标准是什么，什么样是干得好、一般和差呢？毕竟，如果你要对你的行为负责，要承担自己行为的后果，你肯定特别想知道她对你的期望和要求。而且你肯定希望有人看着你，以免自己做得好上级也不知道。最后一点，你一定希望事前提出的那些期望和要求而非其他什么东西成为评估你绩效的标准。

把奖惩和员工的具体行为绑在一起，需要过程公平、精确。这一过程具有哪些特征呢？

·要在事前用清晰的语言明确期望和要求。

·跟踪记录员工每个节点的工作绩效

·基于员工绩效是否符合期望来决定奖惩。

在正式的绩效考核中，这个过程一年一次或两次远远不够。因为要确定责任，所以要经常进行近距离观察。在现实世界里，有很多复杂因素让你几乎不可能通过一个无懈可击的过程把员工的行动和结果连接起来。但不要让这些因素成为不承担责任的借口。在现实世界里，虽然情况很复杂，你也可以让每个人负起责任。以下是最常见的、阻碍问责的七个因

素，这七个因素就像7种并发症，让问责问题变得更加复杂。

并发症1　我在等：这个、那个，那个、这个

有时，当你让某个员工对她的行为负责时，她就开始责怪他人。在有些情况下，员工一点儿都没错。现如今，员工必须和其他员工或部门紧密配合才能完成工作。甚至有时还需要顾客、供应商等外部人士的配合。例如，某个员工要完成分内任务，却需要等待另外一个员工先完成某个步骤，结果就可能没有实现事前确定的目标——没能按时完成工作。管理者们总问我，“如果我的员工能否完成工作取决于其他部门，那么我怎么可能让我的员工负责呢？”

首先，关注员工自己能掌控的工作。你必须精准定义她能够掌控并且应该采取的每一步行动，这些任务不需要依赖他人就能完成。然后，重点评估这些工作任务。

其次，看一下你的员工是如何处理与工作伙伴（她要完成工作所必须依赖的那个人）的关系。你可以教他如何与工作伙伴更有效的互动，以便更快、更多、更高效地得到这些人的帮助。

最后，如果你的员工的工作受制于内外部工作伙伴，明确提出在等待期间对员工的要求。明确告诉她这期间要做什么。帮她做好计划，减少垃圾时间，提高生产率，推动项目进展。

你当然不能让员工为别人的行为负责。但你可以帮助员工更好地应对复杂环境，让员工做自己能够控制的工作，进而使员工担责。

并发症2　谁知半路杀出个其他工作任务

在许多组织里，员工有多个上级。多个上级必须争夺这个员工的时间和精力。当你给这类员工布置工作时，你也不知道其他员工到底做多少项工作。你也不知道会不会半路杀出一项其他上级布置的紧急任务。结果导致你的任务不能按时完成。这种情况下，如何让员工担责？

某家大型传媒公司的资深管理者给出了终极答案。我们就叫他菲尔吧。他是如何处理这种情况的呢？他说，“要坚决做到让员工不想让我失望。要成为这样的管理者。每个人都了解我，除非绝对能完成，否则就不要在我这儿领任务。我是一个跟进、跟进、再跟进的人。你无处可逃。除非你躺进太平间，要不我一定要找到你，跟进。你一定要给我个交代。”听了他的讲话，屋子里的人都在点头，发出会心的微笑。确实，这个人在这方面的确很出名。

总结菲尔和其他管理者的同类经验，主要有以下几点：

·要做参与式的领导。员工会因此给你最积极的响应。如果他们知道你会跟进、监控、评估和记录他们的工作，知道你会让他们担责，员工就会把你给的任务放在首位。

·要能够帮助员工成功，要论功行赏。如果你是这样的领导，优秀的员工就想为你工作。

·要知道员工正在为其他上级做哪些项目。问问这些工作任务的情况和截至期限。谈一谈你的工作对这些工作的影响。也讨论一下这些工作对你

布置给她的工作的影响。一起研究一下，她能不能满足你的要求。做个应急计划，明确一下，如果有其他工作影响到你布置的工作，员工该怎么办。

·要做一名高标准、严要求的领导。如果别的管理者风格完全不同，对员工有其他完全不同的期望、标准和要求，你要满怀激情地定期提醒员工，你和其他管理者不一样。你要为此而骄傲。让你的手下感谢你的高标准、严要求，要让这一点成为你们团队共享的团队精神。

并发症3　我已经接受平庸很久了

管理者们经常问我，“我怎么能突然提高标准，让人们担责。我接受平庸已经很多年了。”

为了回答这个问题，我想讲一个案例，案例的主角叫黛比。她是一个实验室的负责人。实验室大多数人的资历都比她深，而且习惯于独立工作，接受的日常监管很少。他们不习惯于适应别人，他们只适应自己。

当黛比接手实验室的时候，为了不打乱现状，她很温和地进入自己的管理角色。她进来时实验室是怎么运营的，四年后，实验室的状况与她接手时并无不同，局面同样糟糕。“人们根据自己的喜好做事。”黛比告诉我，“毫不夸张地讲，实验室一团糟。用品没有编号，没有上架有序摆放。规程安全就是摆设。实验没有记录。做完实验不清理。确实有一些员工绩效不错，那是因为他们自我激励较强，但是绝对没人担责。”

即使这样，黛比也没有出手。“我感觉实验室好像就不是我的一样。

这些人进入实验室的时间比我长。我在某种程度上错过了发号施令的机会。我刚来时就应该这么做。我接受现状的时间越长，我要改造这里的理由好像就越少。但最后，我还是厌倦了实验室的这种情况，并下定决心，我要让员工负起责任来。我召集了一次团队会，告诉大家，实验室的现状不太好，我实在是受不了了。”黛比说，“我告诉大家我要做很多改变。我不会订新的规章制度。我只是希望现有的制度规章得到落实。人们开始抱怨，‘我们一直以来就是这么做的。你也来了四年了，以前你也没抓过这些制度的落实啊。’”

“我没有责怪他们，而是做了自我批评，”黛比接着说，“承担起实验室管理混乱的责任后，我反而有一种如释重负的感觉。全是我的错。不是他人的错。我当时说，‘你们说得一点没错！我掉链子了。没有其他原因。’我告诉他们，我非常抱歉，以前管理偏软，我以后要努力做好。我非常仔细地过了以一遍规章制度，复习了我们之前忽视的标准操作流程。我说我真的要狠抓制度落实这件事，并且告诉大家我打算怎么做。”

“我知道我会遇到很多阻力，尤其是一名叫格斯的员工。这名员工已经在实验室工作20年了。”而且，从档案上看，格斯在公司的表现还很不错。果不其然，当黛比开始让员工担责时，格斯真的开始拖后腿。格斯说，“这也是我的公司，我按我的做事方式做事有一段时间了，而且效果很好。”那么，黛比是怎么做的呢？“我只是不断和大家沟通规章制度。这个过程要坚决，不容置疑。”格斯认为他应该让黛比放弃这么做。他在公司的光辉历史应该能让他免于黛比可能采取的惩罚。他对了，至少暂时对了。那么黛比是怎么做的呢？“我改变了对格斯的评价，他的光辉过去已经成为历史。”这种做法已经足够使大多数员工改弦更张。但格斯没有。

一段时间后，我收到了黛比的一封电子邮件。标题是："天已破晓！"在这封电子邮件里，她告诉我，"我知道，许多研究员不相信我能坚持到底。但我就是要继续下去，他们最终会知道。这些变化不会消失。实验室已经比过去干净许多。从我来这儿后，我们确实是第一次落实这些规章制度。研究员们按照他们本应该做的那样，也就是安全规程规定的那样签到、签退。实验室这两周做的工作比过去一年做的工作还多。"格斯呢？"我想，格斯意识到我不会放弃……于是他开始寻找自己的新领导……今天，他已搬到我的楼上办公了！"

黛比总结道，"我只是需要拿出勇气。我真的希望我来实验室的第一天就这么做。"

并发症4　我是名新任管理者……或者，我是这个团队的新人

你终于得到了盼望已久的提拔。虽然还在同一个团队，但现在你负责这里的一切。你忽然发现昨天还同事相称的员工，今天都叫你领导。管理者经常问我，"我怎么让大家尊重我的权威？"

我总是告诫这些新的管理者，"记住，是你得到了提升。不要辜负这一点。"尽管你还是团队的一员，但是，你的角色变了。当然，这并不意味着你从此可以称王称霸。但这绝对意味着你必须要负起管理责任。不要再为提拔自己而非别人找理由，不要再讲提拔自己是多么英明、正确。不要再论证这些，不要犯类似这样的错误。你只需要讲自己以后的施政理念，讲自己打算以后如何做领导。讲你对大家的期望并统领大家实现这些目标，要让员工为此担责。

我是从一名年轻木匠那儿学到这些的。他做工头已经有几年时间了。他告诉我，“不要让这帮伙计因为你不懂技术而迫使你采取守势。他们会对你说，‘快，杰米，你看咋回事。’我一般都会顺利解决问题，并骄傲地说‘Yeah！我知道咋回事。我以前就干你这活。我知道我让你那么做肯定行得通。’”杰米接着说道，“你做过你现在管理的工作，要利用这一点做一个更好的领导。我会尽力记住我做工头前的工作经验……‘在这种情况下，什么东西能帮到我？’你一定要利用你的经验，帮助团队员工做得更好。”

你获得提拔，转瞬间成为领导，你有两个选择：一个是让同事们想，为什么是你而不是李四被提拔呢？另一种是上述问题的答案很清楚，根本不需要回答。让他们知道你是什么样的领导。让他们知道你是如何经营管理的？要让大家明白：“跟着我做要想成功就得这么做。只有这样才能得到你所需要的东西。”要让他们对自己的行为负责——在整个工作过程中，都要把他们的绩效和奖惩捆在一起。

并发症5　我要管的某些员工是我朋友

几乎每天都有管理者告诉我，当他们问责员工，请其为自己的行为担责时，员工会抗议说，“我们还是不是朋友？”这时，我会告诉这些管理者，让他们这么跟员工说：“嘿，如果下周我不给你发工资，我想知道，你还会过来上班并努力工作吗？就算给我面子……我们是好朋友嘛。”“嘿，兄弟，别见怪，这是工作……”这时你就应该说，“对嘛，别见怪，因为我是领导。”

通常，人们会在工作过程中成为朋友。在有些情况下，朋友关系还要

早于工作关系。不管是哪种情况，两种角色都盘根错节地纠缠在一起，很难分开，但你必须要把它们分来。

第一，决定两者哪个对你更重要。如果友谊更重要，也许你就不应该做领导。要接受现实，领导这个角色就是可能威胁甚至损害友谊。也许你的决定是：绝不能危及友谊，你根本不能与那个朋友共事，不想做那个朋友的领导。但是，总要有人做领导。如果你拒绝提拔，你的朋友却可能因此做了你的领导，这岂不令人啼笑皆非？

第二，定些基本原则，把工作和友谊分开，借此呵护友谊。一个餐馆的经理告诉我，她有一个经验非常丰富的朋友想到餐馆工作。她雇了这位朋友，但告诉她："我非常珍视我们的友谊，但是，工作对我也很重要。因此，在餐馆，在工作时间，我需要做你的领导。但工作之外，我一定尽力把领导这个角色抛到九霄云外。"

第三，做好领导，借此呵护友谊。确保工作顺利，尽量避免问题的发生。这样就尽可能避免了个人之间的冲突。

第四，你和朋友工作的交集日益成为你们友谊的交集。承认并接受这个事实，这没什么。如果运气好的话，你和你朋友会找到双方都很感兴趣的工作。如果你们的友谊来源于工作，那么共同的工作正是你们友谊的第一根纽带。如果你们的友谊早于工作，那么就在工作中继续发展你们的友谊。这会让你们的友谊发生变化，在工作之外，除非你们设有禁区——不许谈工作，否则，你们肯定会更多地谈论工作。

虽然有难度，但你要尽最大努力把你的工作和友谊分开。最好是你在

管理方面的成功让你们之间的友谊更出彩。同时，也希望你的朋友支持你尽自己最大努力做好领导，并以此为荣。

并发症6　我对某些员工没有直接管理权，但我还得管他们

如果你被委派担任某个项目的负责人，项目存续期内由你负责。这时，你必须请你的上级当着全团队员工的面，正式、详细地说明每个人的角色。这件事必须向全团队的人讲清楚。

管理者们还告诉我其他一些情况，比如，他们必须依赖其他的管理者完成工作，而这些管理者是他们的同事，并不向他们汇报。再比如，他们必须依靠其他部门的管理者完成工作（矩阵式组织）。或者在一个项目组里，他必须管理来自其他业务单元的伙伴，比如一个木匠必须协调不向他汇报的电工、管工一起完成工作。还有其他一些情况，例如，管理者必须管理顾客和客户等。

在所有这些情况里，你都没有员工的直接管理权。那么，你该怎么做呢？这种情况下，你只能利用你的影响力来让大家承担起职责。那么，你的影响力来自哪里呢？

第一，利用你的人际影响力。即利用你和管理对象的关系。你们是否早前就有私交？你们未来是否会建立起私交？

第二，通过说服力影响别人。要能找到好理由。一家大型金融机构的管理者告诉我，她每天都需要依靠绝对无须向她负责的人完成工作。怎么办呢？她让他们向她的逻辑负责：“每次，我都能找到非常有说服力的案

例，告诉他们为什么必须这么做。我总在宣扬一个观点：‘这就是你为什么要为我这么做的原因。这就是为什么这样做是为你好，为你的团队好，为你的公司好的原因。这就是为什么要把我的需求放在首位的原因。这就是为什么要克服万难完成我所说工作的原因。’”我知道我显得有些固执己见，但这个办法之所以行得通是因为他们被我的逻辑说服了。他们确实认为需要做我让他们做的事。

第三，利用交易产生影响力。如果你和一个人达成了协议，那么你就有理由相信协议会得到履行。如果协议对双方互惠时更容易实现。即使你得到的是另一个人的单方承诺，如果承诺足够具体，这对承诺人也会构成践约的巨大压力。你们之间过去互相依靠过吗？你们未来还会互相依靠吗？

第四，即使你在与别人的关系中没有明确的管理权，问问自己：能利用工作后果施加你的影响吗？你手里有激励或约束的资源吗？

并发症7　我管的人所做的工作，我没有相关知识或经验

乍一看，这个并发症应该很少出现。在团队工作领域，如果你没有员工所具备的知识或经验，员工比你知道的还广、还深。那为什么让你做他们的领导呢？

但这种情况确实存在。情况一，有些单位把员工职业生涯发展通道区分为管理序列和技术序列。那些在管理序列发展的员工离他们的技术背景越来越远，对技术问题的反应也越来越迟钝。情况二，有些员工在团队中

扮演的角色很特殊，与其他团队成员的工作相差十万八千里，如，搞计算机的、会计。情况三，管理者负责的是一个跨职能的团队，团队成员各有专长：一个搞软件的，一个搞硬件的，一个搞工程的，一个搞财务的，还有一个搞市场营销的。你怎么可能让一个管理人员具有那么多种专业能力呢。情况四，最常见的场景，管理者把某个领域的权责授予某位员工，如某个内部流程的处理或某种内部资源的管控。随着时间的增长，员工变为某个方面的内部专家。而管理者对这个特定领域却陌生起来。

面对上述四种情况，你如何让员工担责？你当然没有必要成为员工所做工作的专家。但是要学，要学到足够管理员工的程度。怎么学？在管中学。要深度介入，参与式管理。随着时间的积累，你就能学到足够多。有时，你要像影子一样紧随员工，看他工作，观察他做了什么，怎么做。

有时，可以把自己想象成一个精明的客户，把员工看作你雇用的一位专家。为了让医生能够更好地为你服务，你没有必要成为医生。你无须知道或理解这个人所做的一切。但是，如果你两眼一抹黑还盲信盲从，那就危险了。要做一个聪明、自信、细心的患者（客户）。要做好必要的准备，以便能问出深入、尖锐的问题。如果你听不明白员工的回答。讲出来。继续追问。不要被撂在一边。听听第二、第三种意见。当你阐明期望和要求时，要把重点放在成果上，要提问题：“你具体想做些什么？为什么？你打算怎么做？为什么？你想分几步做？每一步都涉及哪些方面？每一步要花多长时间？为什么？指导方针和具体要求是什么？”如果你得到的答案很含混，那么一定要求细化。如果答案很复杂，那么就要求员工解释清楚。

当你在监控、评估绩效的时候，也要把重点放在结果上。关注工作产出并持续发问："你之前说的你要做的工作都做了吗？为什么没做？你是怎么做的？每一步花了多少时间？为什么？"同样要记住，如果你得到的答案很含混，那么一定要求细化。如果答案很复杂，那么就要求员工解释清楚。要全方位询问。问顾客、客户、供应商、员工同事以及其他管理者。询问做相似工作的员工。如有可能就听取第二、第三种意见。记录你和员工谈话的基本点。你提了什么期望和要求？当你记录绩效时，问一问专业性强的员工，他认为你应该记些什么，为什么要记。

当然，随着时间的推移，你对这个员工工作的了解会越来越深。也许你永远也不能成为专家，但你对这个领域知道的会越来越多。你会了解员工的工作习惯、历史绩效。你能更为准确地判断员工的诚实可靠程度。你能更加准确地判断出员工是正在步入正轨还是步入歧途。你更能理解你们一路来的谈话，对他说的各种事情的理解也越来越深。当然，你已学得足够多，可以成为一个好领导。

让问责落地

在问责方面，你是关键，是这一过程的监护人。

·确保员工经常向你当面解释自己的行为。

·将员工的所作所为与奖惩捆绑在一起。

·事前告知员工，你会让他们对自己的行为负责，这样，员工就会事前调整自己的行为。

·将重点放在员工能控制的方面。

·要成为尽人皆知的让员工担责的领导。

·高标准，严要求。

·第一天就开始管理……每天都是第一天。

·把领导和私交两个角色区分开来。

·如果没有授权，运用自己的影响力。

·如果没有相关专业背景，就做一个精明的客户。

有时，你唯一拥有的能力就是让员工解释自己的行为或让他们为自己的行为后果负责的能力。这种人际间问责的威力十分巨大。为什么你和手下要建立互信，要相互信任，互有信心。这其实是原因之一。当他们需要当面向你做出解释时，你最需要他们对你的信任和信心。你要让他们在乎你怎么看他们。这时，你需要让他们觉得时间很难过，很难直视，很难张口说出“我没有做（你已经和他说过的要做的事）”这句话。

第6章　告诉员工做什么，怎么做

你决定让手下一名干将萨姆负责一个庞杂的新项目。萨姆没有相关经验，但是人很聪明，干劲也足。这也正是你选择他的原因。你递给萨姆一堆文件，告诉他，“我希望你做的第一件事就是学习这些文件，找找感觉，知道我们的现状等相关情况。”之后，请告诉我项目的缘起、相关方以及总体目标。你跟萨姆讲，“我不知道项目的最终结果会是什么样。你感觉呢？”这个问题引发了一次很有益的讨论。但是最终，你并没有详述应该有哪些具体成果。你还建议萨姆听听巴布的意见，因为巴布最近正在做一个类似的项目。你和萨姆决定，他边做边学边深入，边解决问题。你们谈了大约半个小时。最后，你对萨姆强调了项目的重要性，并结束了你们的谈话。“最后的期限是什么时候？萨姆问。“尽你所能，越快越好，”你说。当萨姆抱起厚厚的一摞资料离开时，你叮嘱他过几天再和自己联系一下，以保证项目的顺利开展。

其实，如果这么做，你很可能已经把萨姆导向失败。可以确定的是，在这个项目上，萨姆最终的实际贡献一定比他潜在能够贡献的要少、要差。他要花几天甚至几周的时间进行无谓的重复劳动，他要自己弄清楚这个项目到底需要达到什么目的，搞清楚项目的具体产出。而且，他还有可能给出错误的答案。即使他理解对了，他也可能不能按时完成项目。你虽然没有确定最后时限，但当萨姆深入研究之后，他很可能会发现这个项目实际上是有实际最后时限的。如果萨姆足够优秀，同时也足够幸运，克服万难，最后完成了项目。萨姆也很可能不得不对最终产品做出重大修改。因为，有些重要的具体要求，萨姆可能压根就不知道。因此，萨姆必须在

十分匆忙的情况下做出巨大的修正。萨姆会想：“为什么不在第一时间告诉我呢？”

不管最终结果是什么？萨姆的感受很可能不是很好，项目的最终产出也不是潜在的最佳产出。这怎么能让萨姆对项目的结果负责呢？作为管理者，你明显有责任，你没有事先告诉萨姆做什么？怎么做。

没有明确的期望，问责无从谈起

记住，你要问责，第一件要做的事，也是最重要的事，就是要在事前清晰地讲明你的期望。如果你是领导，你的首要职责就是要确保你手下的每位员工都十分清楚你期望他做什么以及怎么做。

“员工应该知道自己要怎么做工作。我没有责任告诉员工做什么，怎么做。”管理者常常这么对我说，数量之多，超出我的想象。但转过脸去，同样是这些管理者，他们又会抱怨说，他们的一些手下经常不能满足他们的期望，大多数手下都曾让他们失望过。那么，我就要问了，如果没人清晰准确、言简意赅地告诉员工对他的期望，那么员工不能满足期望又从何谈起呢？

确实是，绝大多数管理者都扭扭捏捏、不想发号施令。他们不想让员工唯自己马首是瞻。他们说，“单项沟通不好。我更愿意问员工很多问题，希望员工多谈谈自己的想法。我会倾听，也会给出建议，并尽力引导他们得出正确的结论。但我也允许员工得出自己的结论。有时，员工需要吸取教训，在自己的错误中学习、成长。我希望他们对项目有种自主

感。”

这种观点是对“干中学”的误用。如果员工总是重复犯同样的错误，那么她很可能是在花很多时间学习和掌握一种劣技，而这种劣技总有一天需要被纠正过来。试错对于解决新问题是好办法，但对于学习最佳实践来讲就不是什么好办法。试错能让员工产生自主感更是无稽之谈。实际上，员工又在什么时候真正自主掌控过自己的工作呢？或者说，员工不就是要在特定的标准下完成某些特定的工作任务吗？员工做什么、怎么做，这些时候真正是由员工自己决定的？准确地讲，只有当管理者清晰准确地界定员工要做什么、怎么做之后，员工才可能在一定程度上对工作拥有真正的自主权。

实际上，绝大多数管理者采取了“催化式”管理，而非“指令式”管理。因为前者更能回避因指挥别人带来的不快。

但真正的管理者需要发号施令。命令只不过是强制性的指导与说明。如果你不喜欢发号施令，就当作你给商贩下了一个订单。就把你的员工想象成一位自己给自己打工的自由职业者，而你就是他的顾客。每次给员工分配任务就当自己给商贩下了一个订单，或者是和商贩签了一份合同。在这种情况下，你是不是要说清楚订单所有的条款？你是不是要说清产品型号或服务内容——包括产品的说明书和送货日期？你当然会这么做。这是你付款的基础。同理，如果你希望员工干活，你就要确切地告诉他要做什么。如果你希望员工这么做，而不是那么做，那么，你就要确切地告诉他，你期望他怎么做。

如果你认为“催化式”管理比“指令式”管理强，那你必须成为一名积极

进取的催化师。确实，管理方面的沟通需要互动。这意味着你要会提问题。

·提基本问题："你能做这件事吗？你确信？你需要我给你提供什么帮助？"

·探寻式地问："你准备怎么做？你准备如何着手？你准备分几步做？"

·简短、聚焦："这一步要花多少时间？那一步要花多少时间？你的检核清单是什么样的？"

为了让员工自己得出正确结论，你应该付出多大努力？这个问题取决于你有多少富余时间？你和员工的对话，很多都会徒劳无功，要为此做好准备。你确实有时间这么做吗？

让员工说出她想如何做，然后施展你的技巧，尽快让她得出正确结论。

·仔细倾听员工发言，快速判断员工对工作任务的理解程度。

·关注员工拟采取工作方法中的问题。

·不断追问，让员工回答，直到她的方法得到完善，不再存有漏洞。

催化，提问题，征询员工意见建议，让员工深入思考并向你报告想法，提出建议。但你一定要记住你的工作职责，要确保每个员工都清楚地知道她工作的每一步你对她的期望，知道她应该做什么，怎么做。

如果期望每天都要变，你该怎么办

很多管理者经常会处于尴尬境地，因为这世界实在是变化快。变化就好像偏要证明管理者无知似的。管理者一想到下面的情况就会不寒而栗："我知道，我昨天说过，最重要的事情是A、B和C。但从现在开始A、B、C都不再重要。不好意思，我们在A、B、C方面已启动的工作全部停止。当前，我们最重要的工作是X、Y和Z……"

不要因变化而尴尬。这不是你能决定的。唯一不变的是变化，唯一确定的是不定。当工作的优先级发生改变时，你的工作要求就要变。这也从另一个角度证明了"你要告诉员工做什么，怎么做"的重要性。这件事你不做，谁做？

·今天，工作的优先级发生了哪些改变？

·今天员工应该重点关注什么？

·今天的工作期望是什么？

我觉得这件事要由你来做。因为你是领导。

关注啥，干成啥

如果你在餐馆工作过，你肯定知道，餐馆的工作压力很大。每个人都在动，每个人都匆匆忙忙，每个人的手头上都有不止一件事，而且人与人之间必须相互配合、相互依赖。那么餐馆的管理者是如何让餐馆有序运行

的呢？餐馆行业的一个老前辈告诉我：“管理者是餐馆有序运行的关键，管理者必须在餐馆内从前到后、从后到前、来来回回不停走动，同时，要发号施令、布置工作。我的信条是‘如果你不关注它，这项工作就不会完成。你关注什么，什么就能干成’。”

餐馆行业的另一个特点是利润很薄。因为食物有可能成为餐馆最大的可变成本，所以，一定要控制食物的成本。这就意味着一定要控制饭菜分量，同时要控制对食物的浪费。我的一个客户是一家中型餐饮连锁店。这家连锁店经历了一个稳步增长的阶段，几年时间内增加了大量分店。就在增长期内，公司的饭菜分量失控——新店的新员工提供的饭菜分量过大。问题是，有饭菜分量指引，但没有人遵守。这家连锁店的运营总监告诉我说，“几个月后，我发现我们遇到了数以百万美元计的大麻烦。照这样下去，我们肯定受不了。我们必须控制住饭菜分量。”

他们是怎么做的呢？“以更容易遵守为原则，我们修订了《饭菜分量指引》（简称指引）。同时，我们还根据《指引》制作了一些小的计量器具。但其中最有效的方法是，每天早上，地区经理都要给辖属每个餐馆的总经理打电话，提醒他们要注意饭菜分量。因此，每天，每个总经理就会对后厨的人讲，要照着《指引》做，要使用新配发的计量器具。”这样做管用吗？运营总监告诉我，“仅仅几天的时间，食物成本骤降。”

关注什么，干成什么。

遵守标准操作流程，要上瘾

上述餐饮连锁企业的食品成本骤降。但其中也有例外，肉糜卷和烤牛肉的成本并没有降低。为什么？“我们发现肉糜卷和烤牛肉两者都必须在厨房切分。老版《指引》里讲，每一片都要四分之一英寸长。新版保持四分之一英寸[1]长不变，而且还配了示意图。图中，厨师在切的时候靠目测。目测就目测，厨师们就靠目测，但就是厚了那么一点点。结果，作为整体，浪费巨大。

解决办法是什么呢？“我们访谈了其中一家餐馆的厨师。这家餐馆也卖肉糜卷和烤牛肉，而且量很大，但从没有超预算。我们发现，这家餐馆的厨师们似乎都知道一个小窍门：他们在切肉糜卷和烤牛肉的时候会用一把四分之一英寸厚的抹刀作为参考。绝对简单。我们觉得我们一定要把这个最佳实践介绍给其他餐馆。我们要把它制定为标准操作流程。”

其实，企业内部就有很多最佳实践，只是没被注意到。因此，聪明的公司总是在前线寻找那些身怀绝技的老员工。这些员工找到了履行职责、完成任务最有效的方法。当我们发现一个比现在更有效的方法，我们就可以把它称作“最佳实践”。这里，真正的窍门在于让公司的所有员工都要实践最佳实践。

在推广最佳实践过程中，让员工积极实践的最好办法就是把最佳实践转换为标准的操作流程——然后让员工们严格按照这个标准操作流程做。在这方面有些公司做得更好。

一个会计师事务所的资深合伙人这么说这件事，“我要帮人簿记，我肯定要使用总分类记账系统。我绝不会即兴发挥……同理，做审计时你也一定要遵循特定的步骤。我们事务所的专业人员都明白这一点……而且这

套逻辑适用于全所的所有工作。每件事都有检核清单。我们要求全所员工都要使用检核清单这个工具。”

一家核武器研究机构的官员这么看这个事：“我们这里对标准操作流程这个事上瘾。如果你没有遵从标准操作流程，那么就可能会出现大事故。但是，这种灾难不会发生，因为我们没人想过要脱离标准操作流程做事。在这个机构里，每项工作任务都有流程，每个人都要遵循这个流程。正是这一制度基本保证我们机构每件事都能正常进行，不出事故。”飞机驾驶舱、手术室同样要有如此严格的标准：每一次，每一步，都有检核清单指引经验丰富的专业人员完成标准操作流程。

当受过良好训练的人做关键工作的时候，都会严格遵循标准操作流程，使用检核清单。那是因为，遵循标准操作流程、使用检核清单能减少差错率，同时，提高工作效率，提升工作质量。你要求员工遵循一步一步地检核清单，其实是在清楚、准确地告诉员工要做什么、怎么做，这么做也使问责变得容易很多。

把这句话文在前臂

再举一个餐饮业的例子。这个例子关于薯条。我的一个客户是一家同时提供桌餐服务的家庭式餐饮连锁企业。这家餐馆有一个产品是炸薯条，分为原味薯条和风味薯条两种，可用于搭配很多其他菜品。一般来讲，在餐馆，如果你点的炸薯条上桌时已经微凉并且软塌塌，那就说明这家餐馆的厨师是在成批生产、处理炸薯条，即一次炸出一大批薯条。这样如果有人点，就能很快上桌。尤其是在繁忙的午餐高峰时段，餐馆会事先准备一

大批的原味薯条与风味薯条。这样，在午餐高峰来临时，厨师就不会过于忙乱。相对在整个午餐时间现炸，这么做确实更容易一些，也有助于减少忙乱。

但问题是，大多顾客是不喜欢凉的、软塌塌的薯条。这就导致了很多退换货问题。服务员于是就不得不返回厨房去换热薯条，可往往是失望而归。顾客得到凉、软薯条的次数越多，小费越少，成为回头客的机会也越小。总而言之，提供凉、软薯条不好。

解决办法是什么呢？一个经验丰富的经理告诉我说，很简单：“不要成批制作薯条！如果你是炸品厨师，你就要适应工作节奏。顾客的点菜单来了，再炸。是，这对炸品厨师的要求高了，工作更难做了，但是必须接受，‘我们不成批炸制薯条！’几年前，我曾经告诉一个炸品厨师，‘请把这句话文到你的前臂上：请不要成批炸薯条！’”

另一个管理者这么说：“你必须不停地唠叨、唠叨、唠叨：‘只做半篮，只做半篮，只做半篮。’我就像坏了的录音机一样不停重复。但如果你来到我的餐馆，你一定能够尝到热薯条。我相信，你作为管理者就必须要‘跟进，跟进，跟进’。这是最见效的方法。”毫不意外，我发现这名经理在公司中一直是优秀员工。

本节，你学到了什么？

·把最佳实践转换为标准操作规程。

·把标准操作规程教给员工，并要求其实践。

·像一部坏了的录音机一样重复唠叨、唠叨、唠叨标准操作规程。

·只要有可能就为员工提供一步一步地检核清单。

·跟进，跟进，跟进。

你布置的每项工作都要有限定性要求

某些工作确实需要员工冒一定的风险，需要员工试错，比如一些具有创造性、需要创新的工作。因为这些工作是要创造出一些新的、不一样的东西出来。在这种情况下，你怎么可能告诉员工做什么，怎么做呢？

如果一个员工的工作确实具有创造性，需要创新，你最需要做的事就是清楚地告诉他，哪些事不在他的权限范围内。明确说明一些限制性要求，告诉员工要在这些要求的范围内工作。如果你不想以任何形式“拖员工后腿”——没有指导原则，没有目标，那么就清楚地讲明各种限定性因素。有时限要求，还是员工一直搞头脑风暴都可以，怎么才知道员工完成工作了？怎么确认最终产品或成果？如果允许员工冒险、试错，你就要在布置具体任务的时候就说清楚：“我希望你冒险，希望你犯错。”也许你应该告诉员工可以承担多大风险，犯几次错。当然，也许不用。但你一定要提出限定性要求，把冒险和试错限定在一定范围内，不能影响其他工作的正常开展。

有时，当管理者布置“创造性”工作时，其实是管理者不清楚自己的目标什么？不知道自己想要什么……因此，这些管理者让员工试着做做，这样，管理者们至少会得到一块砖，一个靶子，并从中找到有价值的东西。

最常见的情况是管理者让员工做一些开创性工作的前期准备工作。但是，在这种情况下，如果管理者在布置工作时并没有告知员工她在工作中的角色，这么做就有可能让员工备感挫折。员工很努力地完成项目，但结果却是要么一次又一次地被管理者打回重做，要么管理者自己全面接手，重做一遍。员工会感觉管理者劫持了项目，自己的努力和付出毫无意义。

即使一项工作的目的不清，也要告诉员工你确知的东西，告诉员工她在其中的角色，这很关键。告诉她："虽然我还不知道我在找什么，但我需要你在这方面尝试一下，我希望这成为我们在这方面工作的一个起点。我的意思是。这是我的项目。我请你帮我助推启动这个创造性的进程。我希望你先给我拿个草图，我很可能会反复让你重做，也很可能在某个时点我自己接手重做。这个任务要在某日前完成。准备好了吗？"

每次布置工作都要有限定性条件。作为领导，你必须明了清晰、一丝不苟地表明这些限定性条件，不管数量多少，不管是否严格，都必须讲清。这样，员工就知道你期望的东西了。

显微管理vs.管理乏力

在第1章，我说显微管理是"干扰源"，是"假目标"，人们通常错把管理乏力当作显微管理，例如，管理者没有告诉员工做什么，怎么做。但确实存在显微管理类问题，有时管理者做得确实有点过。

例如，想象一名管理者站在一名木匠的身后告诉他："一号钉子钉在这儿。"、、，钉好后，管理者又说，"二号钉钉这儿。"、、。但这时，管

理者抓过了锤子，让木匠站到一边，说，“不是这儿，是这儿。”、、。“怎么样？现在是三号钉，我要把它钉在那儿。”、、。这也许就是显微管理：一个锤子，两个人用。工作中，管理者把员工当作牵线木偶。

那么，显微管理和管理乏力哪个更糟糕一点呢？如果必须二选一，你会选哪个？

管理乏力会带来什么问题？本来不该发生的事开始发生；本来能轻易控制的问题变得特别不可控；浪费资源；人们在工作方向上误入歧途几天甚至几周后才被发现；滥竽充数的低绩效员工工资照拿；普通绩效员工误认为自己是高绩效员工；高绩效员工感到受挫想跳槽；管理者们做了很多该授权给别人的工作；其中，最大的问题是，当管理乏力时，只有当问题已引发危机时，你才发现问题。

下面再看看显微管理的问题——一个锤子，两个人用。

你让员工很不高兴。

也就这点。而且，如果你深度介入，参与式管理，你会很快发现这个问题。这时，你只要后退一点就能够解决问题。不会造成其他伤害。所以，如果非要我两害相权取其轻，我会选择显微管理。

顺便说一句。你再看看上述这个木匠故事的其他版本。如果这个木匠是第一天工作呢？如果这个工头正在细致入微地教木匠最佳实践呢？如果是这些情况，就根本不是显微管理，而是必要的支持和培训开发。

授权赋能的真谛：授权

如果真有显微管理的问题存在，那么解药就是授权。有些管理者错误地认为授权就是大撒把。根本不是。授权是通过他人做事，是授权人参与其中的艰辛努力。

授权是授权赋能的真谛。授权其实是一门平凡的艺术，只不过是阐明目标、具体要求和明确期限。就好像下面这句话："我想请你在周二下午三点前做一个盒子。盒子必须是木制的，必须比冰箱小，但要比蛋糕箱大。虽然可以选金色，但不能是黄色（知道金色和黄色的区别吧？）这些是具体要求。其他的事你定。明白了吗？就好像下工作订单一样，让我们做个记录。"

有效授权的诀窍在于弄清适合于员工和工作特点的目标、指导原则和时间安排：目标该定多大？最后期限有多紧？每个目标的指导原则订多少条合适？上述这些问题的答案也不是一成不变的。而且，即使是最好的员工也有情绪的起伏，也可能面对新挑战，这都需要管理者的关注。这些都是管理者不能撒手不管的缘由。

帮助你正确授权的简单规则就是要从小到大。如果一个员工在较短的时间内漂亮地完成了一项小任务，那么，就给他设置一个期限更长、更具雄心的目标，或者为他设置多个目标。随着员工展现更优的技能和绩效，逐渐增加布置给他工作的数量和难度，直至职责与其个人质素相当。员工职责与其个人质素相当后，你可以借助项目规划工具继续为他授权赋能。帮助他制订长期的项目计划，同时，明确项目进程中的里程碑与评价基准。在你们进行一对一面谈时，依据评价基准，把重点放在员工实现里程碑目标过程中取得的进步。每一步都为员工提供反馈，提出调整和指导意

见。时间久了，员工就能应对更大、更复杂的项目。严格地使用项目计划工具是授权赋能管理另一个不为人知的秘诀。

随着时间的推移，有效授权可以真正做到赋能予员工，可以有效地激励员工。因为有效授权规定了员工的权力范围，并且始终在辅导员工如何进行自我管理。

令人欣慰的是，当你不断地告诉员工做什么，怎么做之后，员工们就会按你希望的方式做你希望他们做的事。苦心钻研最佳操作实践，为员工提供一步一步地核查清单，然后让员工照做。当员工按照标准操作流程做事后，持续地重复就会让员工掌握最佳实践。有效授权可以让员工养成良好的习惯。让员工明白，员工自我管理需要持续担责，例如，对我的期望是什么？我的绩效如何符合这些期望？我该做些什么以提升自我？我需要检讨和调整的方面是什么？这也是让员工养成好习惯的重要手段。要帮助每一位员工学会如何不断地明确优先级、期望、计划、行动步骤以及时间安排。随着时间的推移，通过参与式授权，你能有效拓展员工的职责范围。

[1] 1 英寸 = 0.0254 米。

第7章　一路追踪、把握绩效

试想，有这样一位领导。她持续记录你与团队每位同事的每日绩效。她知道你过去做了什么，现在正在做什么以及你下一步将要做什么。她的一句口头禅是“让我们记下来”。她总是坚持记录，她的记录全面透彻、一丝不苟、准确而有条理。而且在面谈中，她会参考这些记录。实际上，你和她都用她的记录来指导工作，年度绩效考核也会依据这些记录进行，绝对不会让你意外。这是一位注重细节的领导，是一位强有力的领导，是一位能让员工担责的领导，是一位令人尊敬的领导。没错吧？

再想象另外一位领导。她不记录你和团队成员的每日绩效。她好像从来都不知道谁在做什么，为什么要做。她也经常不知道手下去了哪儿了；实际上，她好像只知道关于工作和员工的一些基本信息，其他一概不知。她对绝大部分细节毫不知情；她不问责员工，员工也不尊重她。

你是哪种类型领导？你关注细节吗？或者对此毫不知情？我想，像大多数管理者一样，你处于两者之间。

谈到追踪记录、把握员工绩效，大多数的管理者只会记录员工的工作时长，留存员工工作总结，记得周报或月报中的刺眼数据。要么就是在某些特定情况下，顺便查看一下员工的绩效。例如，碰巧观察员工工作，正好看到员工的产品，员工取得的重大成绩或遭遇了重大问题。除非有要求，大部分管理者从不记录员工的绩效。因此，除了那些日常通报中的数据，员工的日常工作活动记录基本上是空白。

作为管理者，你掌握的员工日常工作情况越少，你就越脱离员工，越弱而无力。因此，你必须：

·提供指导，明确方向，进行在岗培训与辅导。

·确定资源需求。

·预防错误发生，纠正日常工作中的小错误。

·尽量减少员工之间的矛盾。

·阻止员工错误行为。

·让每位员工专心工作。

·设置具有挑战性、有意义的目标与工作时限。

·评估适合授予员工的职责范围。

·基于期望评估绩效。

·让员工对自己的行为负责。

·建立绩效与奖惩间的公平联系，进行员工激励。

·不能让低绩效和中等绩效员工太舒服。

·防止高绩效员工离职。

·帮助优秀人才成长，培养领导人才。

知道就是力量

当成为掌握所有细节的管理者时，你就会赢得尊敬，变得强而有力。换句话讲，剔除其他因素，你会因近距离追踪记录员工绩效而赢得尊敬和权威。了解了员工，了解了员工的工作，你就会占据特别有利的位置，你做出的判断就能够提高劳动生产率，提高工作质量，提升员工的工作体验。你会帮助员工每天都奔向成功，帮助他们不断提升工作质量和自身的技能水平。如果你要实施惩罚，详细的书面记录会为你的决策提供坚实的事实基础。当需要奖励高绩效员工时，你也能拿出过硬的证据，为员工争取更为丰厚的奖赏。

口碑就是信誉。你关注细节的名声越大，你的能量就越强。为什么？因为名声，即使你并不知道某些情况，员工也会认为你已经知道了相关信息，或者知道了所提问题的答案。他们就更可能和你共享信息，就更可能真实、全面、老老实实地回答你的问题。如果他们认为你会检查他们的工作细节，他们也会更关注工作的细节。一位情报部门的管理者曾告诉我，“监视带来自我监视。如果人们知道有人在监视自己，人们就会注意自己的言行，并加倍小心。”

一个研究机构的管理者告诉我：“我会现场检查每个人的工作。我不怕麻烦，特别注意细节。每周或每两周，我都会指出每个员工工作中的细节问题。例如，‘你还记得上周五10:30发给某某的邮件吗？第三句里有问题。看，我打出来了，你看。’你猜怎么着？我这么做之后，每个员工都更加注意细节。”

如果你希望成为关注细节的管理者，你需要一个追踪记录、把握员工每日绩效的方法——书面记录。这个方法让管理关系更加透明。仅仅口头上讲期望、谈绩效是不够的。把细节记录下来可以让你确认员工工作中的每一步："你确信你理解了？这是我的记录。看看。我们俩的理解一致吗？"

书面记录对于心理契约的形成也十分有效。例如，书面记录你和员工已达成一致的工作期望和要求，这样做有利于员工形成心理承诺，进而有利于工作的推进。你说了一些事情，然后用本子记录下来，这就是在做备忘，是在留存证据。这些证据也许没有法律效力，但这个动作对双方都产生很大的冲击。双方都清楚，这个备忘今后会作为参考依据，效力会胜过双方的记忆。双方有了这个共同的经历，而且知道所有的工作期望和要求都已被记录下来，这些都会鞭策人们去兑现自己的承诺。

有时候，你和员工回忆起来的内容会有所差异，如谈话内容、时间等。有了书面记录，就能解决这些分歧。除此之外，你还可以依据记录来证明奖惩的合理性。书面记录可以作为奖惩的理由和绩效的证据。在纠纷处理时，书面记录更为重要。不管你被诉有失公平还是其他什么问题，人力资源和法律部门的人都会问你要"档案记录"。这时你就可以告诉他们你有一个详细的同期记录，记录了你和每位员工的日常谈话内容。这份档案就将成为你证明自己的书面证据。

追踪记录、把握绩效也是持续提升绩效的关键。持续的评估和反馈帮助你检讨和调整自己的指令："A、B、C工作完成得非常漂亮。这三项工作，你按指示完成了任务清单上的所有任务。而且，没有任何违规操作现

象。非常好！现在，让我们谈谈工作D吧。工作D你只完成了工作清单中的1、2部分，3、4、5没有完成。怎么回事？现在我们就谈谈你要怎么推进3、4、5项工作吧。嗯，现在再谈谈工作E，有些细节你漏掉了。我们再过一遍检核清单，看看如何弥补你漏掉的细节。”这个评估、调整的过程对于员工的成长也十分重要。

在现实世界里，持续、严格、中肯、实事求是地评估员工的具体行为，之后员工根据评估信息调整自己的行为，并不断练习，员工就会成长。为了帮助员工成长，你也须评价，并做书面记录。

有一次，我培训销售经理，他们曾一度激烈反对我的理念，认为无需对员工绩效进行定期追踪并书面记录。于是我就让他们描述一下他们的销售人员是如何追踪记录他们与客户或潜在客户的联系的。结果是，这些销售经理会要求销售人员做详细记录，包括详细的通话内容、日期、时间以及所有与客户或潜在客户的互动情况。为什么要让销售人员做这么详细的记录？他们告诉我“因为这些谈话太重要了。如果你不追踪记录顾客的电话，你后期的跟进电话就不知如何打。你就啥都销售不出去。追溯并提及之前谈话的具体内容，这个能力可以让你掌控与客户之间的谈话。”

换句话说，他们需要手下的销售人员关注细节。这也是对专业人员的核心要求。要出色，就一定要关注细节。试想，医生或护士给病人吃药却没在病历上做记录；银行员工兑现支票却忘了记账；保险理赔人员付了赔偿金却没有记录。所有这些情形看起来都十分荒谬可笑。但管理者一直都在与员工互动却从没有想过要做记录，这件事是不是也同样荒谬可笑呢？

销售人员要持续参考他们的通话记录以保证销售的成功，其他专业人

员也必须持续记录工作动态以确保成功，你同样需要保证自己做好员工绩效记录，以备参考和引用。你清晰明确地阐明对员工的期望、目标、时限、要求了吗？你们都讨论了些什么？被问到这些问题时，你需要能够提供书面档案证明。

通过监控具体行为追踪记录、把握绩效

不幸的是，典型的管理者监控的多是员工绩效中容易观察的部分。因为易于观察，管理者把他们的注意力不成比例地放在了员工在岗时间等情况上。员工在岗时间和员工品格两项占比畸高是因为它们明摆在管理者面前。因为易于观察，有关这些情况的日报和周报就会源源不断地自动发送到管理者的计算机里。但是这些数据，或者说知道员工什么时候来、什么时候走，并不能告诉你员工在这期间在做什么。追踪员工具体行为则要付出更多的努力。

“当你更加仔细地观察你的员工，当你问员工更多关于工作的问题，你会掌握许多你原来不知道的“员工正在做什么，怎么做”方面的新情况。你就会发现身处一线的你真正应该掌握的情况。”一位管理人员这样告诉我。我们就把他叫作杰布。

杰布在一家研发机构。他有一名手下叫玛丽。玛丽工作充满热情，就职于电子时讯部。杰布教她发送电子时讯的流程，她很快就掌握了其中的窍门，因为这个流程和她之前在报社工作时的流程很相似。但在学下一个她没有经验的流程时，问题出现了。一般情况下，当发送电子时讯后，由于传输等问题，总会有一定百分比的邮件被退回。因此，玛丽每发送完一

批电子时讯，都必须逐一检查退回来的数百封邮件，并尽快处理解决。杰布告诉玛丽，这非常关键。“你每发送一次电子时讯就要这么做一次，否则，数据库的运转速度就会迅速降低。因为，退件越积越多，占比越来越高，这会直接影响你发送电邮时的工作效率。”

“我和她过了一遍流程，看起来她已经掌握了。我甚至在每周例会上问过她这个事。但我犯了一个致命的错误：我们没有真正检查过她的工作。我没有认真检查过她的数据库。看她是否在发出邮件后进行了必要的处理。她别的工作做得都很好。她的性格很好，工作态度也很好。她发送时讯没问题。她也会根据客户通过电子邮件发来的需要增加或删减订户。但她从来没有真正掌握退回邮件处理流程。”

直到几个月后，杰布才发现问题。他发现，玛丽的工作时间过长。“她一天工作12小时，看起来精疲力竭。她的精力和士气有些下降。她看起来状态很差，在员工会议上沉默不语……显然，她的几个同事知道实情，并劝她找我谈谈。但凡我先问问，我就能提前很多时间知道发生了什么事。当我意识到要和她面谈时，她的退回邮件处理工作已经远远地落后于进度。积压的工作已经让她奄奄一息，但她甚至还没有处理过退件……最后，我列了一个详细的检核清单，写明了纠正每条记录的每个步骤。然后我削减了她的其他工作，让她花几个星期的时间专心处理退件事宜。她每天都记录自己工作量，最后终于完成了积压成山的工作。最后，她成了退回邮件处理流程的衷心拥护者……从那时起，每发一次电子时讯，她都会给我发一个关于退回邮件的处理报告。写明退回的数量以及处理方式。”

杰布总结说："玛丽这个事件的教训十分深刻。什么事都不要想当然。我应该更紧密地检查他的工作。至少我应该四处问问，问问她周边的人，及早发现问题。"

有四种监控员工具体行为的方法。

观察员工工作。监控员工工作一个最有效的方法是用自己的眼睛看。观察员工与客户的互动，只需几分钟时间，你获得的员工客户服务绩效信息就比一摞儿客户调查问卷获得的信息多。这就是为什么许多"固定路线销售企业"鼓励经理人员与销售员一起"上车"工作的原因。这么做，管理者能切实观察员工工作。如果你目前还不十分熟悉员工工作，还难以指导员工更好地完成某项工作任务，你可以在员工工作时站在员工身后看。这样，你就能知道他正在做什么，过不了多久，你就知道员工该怎么做才能做得更好。

让员工讲。在与每一位员工做一对一的面谈时，让员工叙述上次谈话以来都做了些什么。"你采取了哪些具体行动？实现我提出的期望了吗？"然后认真倾听，做出判断，问更多探究式的问题。让员工讲是让员工对自己行为负责的最佳方法。然后接着讨论下一步工作。只要你持续、规律地进行一对一的管理沟通，监管绩效就会成为其中的一部分。

帮助员工使用自我监管工具。让员工使用自我监管工具，帮你监控他们自己的工作行为。这类工具包括项目计划、检核清单、活动日志等。利用项目计划，员工可以监管自己是否实现目标要求，是否符合项目计划进度。员工可以在检核清单做必要的记录。员工也可以按计划定期向管理者报告。活动日志是员工可以保留的日记。利用它，员工可以在工作的同时

准确记录一天的工作，包括工作被打断或终止的信息。员工每转到下一项工作时都要记录该项工作的名称以及开始时间。

定期检查正在进行的工作。在工作进行过程中，经常性地仔细检查员工的工作。如果员工的产出不是有形的产品，那么，观察员工工作就是在检查员工正在进行的工作。如果员工负责的是一个最终产品，那么就在她工作的同时现场检查她的产品。例如，如果这个员工负责管理一个数据库，那就现场检查数据库的记录。如果员工负责写报告，那么就看看草稿。如果员工负责打电话，那么就听随机抽取的电话录音进行检查。如果员工负责制作小饰品，那就检查一下半成品。你没有精力真正追踪每个员工的每件事，但你能做到定期抽查。

问问周边的人。收集情报。问问顾客、供应商、同事、其他管理人员与某位员工的互动情况。只问员工工作方面的事情，不要涉及个人的事。让对方描述，而不要评价。不要问印象，要问细节。而且听到的内容不可全信，未经证实的第三方陈述只是传言。你听的越多，就越能判断哪些消息可信。因此，请定期问问周边的人。

哪些评估了，哪些应评而未评

为什么有那么多的管理者和员工认为考核工作做得不够充分、不够完整、不够公平，或者更坦白地讲，有些任性。因为通常来讲，绩效考核确实没有精确衡量员工在过去四个月、六个月或一年的真实绩效。在过去的一年里，管理者几乎没有基于明晰的要求进行过持续、明确和针对员工具体行为的评估。当人事部门发起考核工作，要求管理者撰写评估报告或确

定员工考核等级时，管理者们才迫不得已、仓促上阵，混沌完成考核评估工作。你是不是常听说，管理者让员工先拿个初稿，为管理者提供基础材料。而且管理者要求员工要快，因为最后时限马上就要到了。通常情况下，管理者是依靠自己一年内保留的勉强够用的信息在对员工进行评价。

要准确评估员工的绩效，管理者必须留意每位员工每天的具体工作行为，然后对照事前期望和要求进行评估。管理者必须持续问以下三个问题：

1.员工实现了所有设定的目标了吗？他完成所有应该完成的任务了吗？

2.在完成任务过程中，他是否遵循了指导原则和具体要求。是否遵循了标准操作流程？

3.是否按时完成？

如果你已定期持续地监控、评估并且记录员工的具体行为，那么回答上述三个问题只不过是对你的记录进行一次总结。这是你所拥有的关于员工真实绩效最重要的数据。当然，你还有很多其他绩效数据，如日报、周报、季报、年报的数据以及出勤率、客户投诉情况、销售数据等。除了你的书面追踪记录外，你也要使用这些数据。但是，当使用这些数据时，你要彻底研究这些数字，要搞清楚这些数字与员工具体行为的关系，看它们是否是员工通过自身努力获得的成果。要看看这些数字提供了反映员工真实绩效的哪些信息。

例如，乍一看，销售数据应该是监控销售业绩最简单清晰的指标。但

是，有时情况并非如此。让我来解释给你看。1号销售员卖的产品市场知名度不高，这还不算，她的销售对象是一些不合格的消费者，购买产品的可能性很小。2号销售员卖的产品市场知名度很高，而且，他的销售对象是一些可能购买产品的合格消费者。在这种情况下，2号的销售业绩很可能大大好于1号。但导致这种结果的原因却远非销售人员可控。在这种情况下，销售数据不能提供足够的信息来评判这两个员工的真实绩效。

实际上，评估上述两个销售人员的真实绩效需要对数据进行更深层次的挖掘。该怎么做呢？首先看一下这两个人每天的电话呼出量。这至少是两人可控的因素。但是，这个数据基本不能告诉你这两个人的工作质量。为了精确衡量两个人的绩效，你需要评估他们两人是如何处理每一次通话的。他认真倾听了吗？是否打断客户？他是否按既定脚本打的电话？她对问题的回复是否得体？她是否适时引导结束谈话？这些问题在评估绩效时都非常重要。有时，唯一公平、精确评估员工绩效的方法就是相信自己作为管理者的判断。

要用文献证明绩效

除非被要求，大多数管理者都不会去用文献证明绩效。在日常的商务活动中，管理者经常会不自觉地创造出一些纸质的笔记、文书、产品检查报告，特别是还有一些往来的电子邮件。实际上，电子邮件有可能是管理者证明员工日常绩效的唯一途径。不管管理者是否意识到，当他们使用电子邮件的时候，他们正在同步建立一条详细的书面记录，用以阐明期望和要求，评估正在进行的工作，表扬或严责员工。但是大多数关于员工绩效

的正式文件却由季度或年度评估报告、发展计划、考核等级、数据等组成，有时还包括奖励或加薪提名记录，当然也有因错误行为或持续低效而收到的警告函等正式文件。

通常情况下，只有在下属出现严重的绩效问题时，管理者才会严格地用文献来证明绩效。一位资深人力资源高层抱怨说："一般来讲，当管理者想处分某个员工时会打电话给我们。人力资源管理专家这时会问，'这种情况持续多长时间了？'通常情况下，这种情况已经持续很长时间。'那么，这些问题你都记录了吗？'对方的回答往往是'没有'。问题已经存在了三年，但管理者根本没有记录。这种情况下，人力资源部门也无能为力。为此，我们将给管理者提供一套正式的记录流程。这样，当要处分员工时，管理者们就能够满足要求。这个流程包括了一个包括日期、时间的记录，要记下口头警告与要求，一个书面警告的子流程，第二次书面警告之后，管理者就可以让员工加入PIP。"

PIP是绩效提升计划（performance improvement plan）的缩写。PIP在人力资源管理中很常见。PIP被认为是一种惩罚性的纪律处分流程，一般来讲，有过几次口头或书面警告之后就要进入这个流程。其基本过程如下：管理者和员工一起设定期望目标，一起制订绩效改进计划。目标被分解为具体的步骤和任务清单，伴以严格、明确的工作时限、指导原则和限定条件。每周，有时是每天，管理者都要根据计划近距离监控员工绩效，同时记录员工的绩效是否符合事先的期望。

简而言之，这个针对具有严重绩效问题员工，惩罚性的纪律处分流程其实是在迫使管理者做自己本应该一直要做的事！因此，毫无意外，PIP

在提升绩效方面的成功率为100%。实际上，标准的PIP流程覆盖了管理的基本内容。惊人吧！如果这个流程对过往绩效不好的员工非常有效，那么想象一下，它对绩效已经不错的员工会多么有效。

要让每个员工都经历PIP流程。如果你认为有必要，可以另起一个名字。这个流程不应该成为一种警告、惩罚或者是扫地出门的途径。它应该成为一个适用于每一名员工的标准操作流程。这个标准的绩效提升计划也是一个完美的记录模式：管理者在每周初写下对员工的期望，然后近距离地监控并记录员工的具体行为是否符合这些期望。这些正是管理者应该对每个员工（好员工、坏员工、普通员工）该做的动作。在工作进程中，要持续追踪记录每一名员工的行为是如何满足期望与要求的。

设计一个你能坚持做下去的简单流程

你所需要的是一个简单易用的流程，而不是一个需要大量文字工作，让你望而却步的笨重流程。流程要实用，这是你能够坚持的前提。

一些管理者会有一个笔记本，或者一个日记本，每天通过它来记管理笔记。每天记笔记的时候，你需要写下员工的名字和时间，然后记录下员工绩效的追踪结果。时间久了，你会发现，应当根据工作职责、任务特点为每个员工创建一个单独的模板。因为，这样做后，记录工作将变得容易很多。

另一些管理者乐于使用一种关系管理软件。利用这个软件可以建立一个电子管理笔记本。你需要的只是一个数据库、一个计划管理程序，两者

能够帮你为每一名手下创建一条数据记录。在每条记录里，都留有记笔记的空间。使用这种方式，只要你做笔记，软件都会以数字形式记录下来，而且系统会自动生成时间。一些管理者会特地把与员工重要的电邮复制、粘贴下来，存到管理者电子笔记本的员工记录里。大部分的关系管理软件的记录部分都可以客户化，因此你可以在其中为每个员工设计创建不同的模板。

不管你是用笔记本还是软件，你都需要收集以下关键信息。

期望。提出的目标和要求。下达的指示和指派的任务。标准操作流程执行情况，规则、指导原则遵守情况。各类时限。

具体行为。只记录观察到的事实。观察的时候，你观察到员工在做什么？当被问到他的实际绩效时，他说了些什么？员工的自我监控工具说明了什么？你一直在关注产品情况，从中发现了什么？你从员工周边的人那里了解到的情况。

评估。员工行为是否和期望一致。能否达标。是否服从指示，遵循最佳操作实践，遵章守纪。是否在时限内完成工作。

慎下笔

当你记录某件事情时，一定要知道，你正在记录历史，它有可能成为解决与员工纠纷的重要资料。不要描述员工，要描述员工的绩效。不要写员工工作进展缓慢，不要写员工只完成部分工作，不要写员工绩效不够好。要写在最后时限前，员工没有实现既定目标。要写员工工作任务清单

上的A、B、E三项工作没有完成。要写员工在完成工作任务C时忽视了哪些细节。决不能给人扣帽子，如丑、笨、懒等，甚至不能给事扣帽子。只能是描述。记住：描述，描述，描述。

什么时候该记录

工作中要持续记录。

在你准备与员工进行一对一的谈话之前，先看一看你们之前谈话的记录。一起谈了哪些工作？提出了什么期望？然后问问自己，为什么今天我要和这个员工谈话？今天我要谈的内容？怎么谈？什么时候谈？地点？会谈之前列个书面提纲，做必要准备。想想你们谈话的范围：你想问员工哪些方面的情况？下一步你准备干什么？对员工有什么期望？在面谈过程中，要让员工解释自己的行为，然后提出希望，对下一步工作做出安排。在面谈过程中，觉得有必要就记录。谈话后要立刻做笔记。在面谈过程中一定要全面记录关于绩效结果的内容。你想在下次会谈中要提起的内容也要记录下来。

每次记录都给员工看，既不现实也不可能，也没有必要。但如果可以，就给员工看你的记录。这样有利于明确期望、强化工作细节与工作的指导原则，而且有利于员工形成对目标的承诺。这么做也有助于消除一些你理解上的偏差。我认识的一些顶尖的管理者会让员工也做笔记。当管理者记录下一些内容时，她会讲，我把这个事情记录下来了。你怎么记的？我们是否形成共识？

如果你真的追踪得那么紧，员工几乎不会失败

一位人力资源高层最近告诉我：“如果一位管理者真的能够用资料证明员工的绩效，那么人力资源部就可以放手做自己该做的事了[1]。当我们得知一个管理者追踪记录了员工绩效，可以用详细资料证明员工绩效时，人力资源部就像开了锅。我们奔走相告，‘嘿，我们找到了一个。我们发现有一个管理者能用详细资料证明员工绩效！’这种情况真的是少而又少。如果管理者对每一个员工都时刻执行PIP，我们的工作就会容易得多。”这个人力资源管理高层接着说，“如果每个管理者都对每个员工执行PIP，管理者的工作也会容易很多。如果你那么贴身地追踪员工绩效，员工机乎不会失败。”如果员工失败了，“因为一直在贴身紧盯员工绩效，管理者也能很快把员工拉回到正轨来。”

[1] 纪律处分，甚至解雇。——译者注

第8章　为之于未有，治之于未乱

你不愿意与员工对抗。你认为这样会把事情弄得更糟。但有时，到头来你还是要开除员工。一般上来讲，除非万不得已，你尽量不给员工做负面反馈。碰到小的绩效问题，你不想不依不饶；相反，你更愿意暗示，提的建议也是间接改善型建议——你希望这样做能有效。如果问题看起来不怎么重要，你有时就睁一只眼闭一只眼。是的，有些员工抓住你的这一点，搞了点小动作，但你依旧不敢推得太猛，因为你不想让员工当众出丑。

可怕的对抗

除非问题已经发展到无法再被忽视，否则，典型的撒手掌柜型管理者根本不会管。但问题还会一直出现。结果，当问题发展到不可能再被忽视时，可怕的对抗已不可避免。

没有每日或每周重点突出的定期面谈，管理者就没有时机和场合对员工（不管员工做得好、坏、还是一般）进行定期的评估和反馈。如果不持续、定期地解决问题，那么可怕的面谈就不可避免。如果小问题不被认真处理，而是轻描淡写、一带而过，问题就可能会再次发生。当问题再次发生时，问题或者没有被注意到，或者又被忽略，或者虽然再次被处理，但还是被轻描淡写或一带而过。这意味着问题可能再次发生。不断发生的小问题有时会让管理者产生挫折感，并导致其最终大发雷霆。另外一种可能是，小问题不断发生，大家见怪不怪，成为工作场所熟视无睹的一个组成

部分。但有些小问题会不断恶化。随着时间的推移，最终酿成大错。

等到需要进行“绩效提升”谈话时，基本为时已晚，管理者已经不能有效地帮助员工提升绩效。首先，解决恶化问题的难度要远远大于解决萌芽问题的难度，也要大于解决小问题的难度。因为，收拾乱局、恢复现状要花巨大的时间和精力。其次，身处问题的包围之中，人们很难拿出最好状态。因为，人们在处理问题时，往往是情况紧急，压力巨大，时间紧迫。而且，此时，人的情绪也大多是泄气、失意，挫折感强烈。实际上，很多管理者不到怒不可遏是不去处理问题的。另外，有些时候，这类谈话注定会很火爆。

最重要的是，当被当面指出问题，面对负面评价的时候，员工会有种被侵犯的感觉。对员工来讲，这种事往往会显得很突然，好像没有任何征兆，有点像晴天霹雳。当问题存在一段时间，已经恶化时，这种感觉会更强烈。员工往往会说，至少会想，“我这么做已经有几天、几周，甚至几个月的时间了，为什么现在突然责怪起我来了？为什么不早说，非得等到够给我记上一笔再说？”这时候管理者也会开始犹豫，“事实充分、确凿吗？我之前是否提出过明确要求？我这么做公平吗？”而答案呢，又往往是不充分、不确凿，没有提过明确期望，不公平。而且，双方对这类谈话基本都没有什么经验，谁都不特别在行。结果，这类面谈就变得很难。绝大部分的绩效提升面谈在没有开始前就已经注定会很痛苦，很失败。

管理者们常说他们的管理时间都花在了“灭火”与问题解决上，没有时间干“正事”。其实他们就是在讲，在这类绩效提升谈话之后，往往要花数小时进行复原，要做一些修复、救助和善后工作，以让一切重回正常轨

道。解决了一件本来在最初能够轻易解决的急事，典型的管理者往往会自己说服自己，自己再也没有时间搞管理了。于是，他就又回到了撒手掌柜、管理乏力的状态，被动地“静候”下一次不必要危机的到来。届时，这位管理者又会再次投身火海，奋力灭火。

同时，员工也很可能会感到士气低落，坏情绪挥之不去。有时，甚至很难复原，对工作和管理者再也没有好感。大多数的情况是，一切又恢复了正常。但有时，特别是在管理者和员工激烈对抗之后，事态每况愈下。员工甚至会一蹶不振。

你想成为处理绩效问题的高手吗？你想自然而然、毫不费力地告诉员工应该何时、如何提升绩效吗？如果你想做到这一点，你需要预见到、避免掉一个又一个问题——而且，问题刚冒头就要解决掉。如果你致力于经常性地解决问题，90%以上的绩效问题都会被轻易、迅速地解决或避免掉。绝大部分情况下，在你定期、持续、强力的管理下，即使是长期存在的问题也会慢慢消失。

一次解决一个小绩效问题

问题再小也不能被丢在一边，小问题通常会恶化发展为大问题。有时管理者害怕过于吹毛求疵。他们讲，“毕竟，每个人都会犯错。如果小错不会再犯，小题大做岂不是弊大于利？”除非你只盯着小问题，别的重要细节（如员工做得好的小事）都不关注，否则，绝不会弊大于利。

如果你定期和员工讨论工作中的细节，在这之后谈一些小的绩效问题

——不管什么样的问题——这难道不是顺理成章吗？解决小问题应该成为你与员工持续进行面谈的一部分。在这种背景下，吹毛求疵变成了好事。你这么做传递了如下信息：必须高绩效，细节很重要，我会一直盯着。其实你也帮了员工的忙，你让她意识到小问题，改正或避免再犯。同时，随着时间的推移，你也帮助员工养成了关注细节的好习惯。

这不是完美主义。完美主义是对完成任务的恐惧，这种恐惧让人感到无能为力；而表面看来，完美主义像是在力求达到某种虚幻的高标准。全力解决小问题的目的在于持续提升。在定期指导过程中，就是要强调一个又一个的小问题，不间断地进行绩效提升就应该这样。经常性地评估、反馈能够帮助你不断修正你的指令。员工借此不断修正自己的绩效表现。通过这一缓慢、稳定的提升过程，你帮助员工不断修正、校准，使他们不懈实践，并在这个过程中不断调试做好工作。“修正，调整；实践，调试。”这是持续绩效提升工作的八字箴言。

当你在诊治绩效问题时，请密切关注自己定期进行的管理面谈，看自己是否在此过程中提出了具体的解决方案。

如果一个员工老迟到，不要仅告诫他不要迟到。要告诉他准时到岗。要在他下一次迟到前就和他谈。在他下班前提醒他明天应该几时到岗。问他早晨是否给自己上班留足了时间。

如果一个员工总是达不到质量要求，不要告诉她不要马虎。要给她一个检核清单，里面包括她做好工作的每个细节和详细的说明。要事前就和她讲清楚。她要拿着这个清单，在完成工作的过程中，核对每个细节和说明，并在核对无误后打钩。

不要要求员工禁止讲脏话。相反，教他几个委婉一点的词儿，例如“见鬼”“哎呀”“天啊”等。

如果员工工作进度太慢，那么就以小时为单位给他设置切实可行的劳动定额。或者，从始至终都设置短期、切实可行、带有检查标准的工作时限。你也可以建议她为自己的每一项工作设定时限，并坚持下去。

如果员工喜欢交头接耳，那么就辅导他如何全天保持安静、专心工作。

许多令人烦恼的员工绩效问题都是无形的，因此也增加了辅导的难度。比如，你该如何告诉员工要端正态度，如果你告诉员工，他的态度有问题，那么你就等着瞧吧，他的态度肯定会变得更糟糕。千万不要这么做。如果要想让人改变态度，扣帽子是没有用的。这种情况下，要描述行为。

不要说，“你今天早晨心情不好，已影响到工作。”而要说，“今天早上9:13，你进门后不是轻轻关门，而是摔门，弄出了很大的噪音。而且此后你又大声说了句，‘这个烂地方！’说完话后，你快速走回工位。这个过程中，脚步声超大。”最后，把行为和具体结果联系起来：“你的行为干扰了其他员工的工作。让其他员工，包括我，即使在需要你帮助的时候，都不愿跟你讲。”

然后说出你希望看到的行为：“明天，请9:00到岗。开门时，不要摔门；请抓住把手轻轻地关门。尽量保持微笑，要轻声细语。走路慢一点，不要弄出噪音。如果想发泄怨气，说什么负面的话，请忍住别说。这就是

我希望你明天到岗的方式，同时，希望你每天这样。就让我们把这个作为一个标准操作流程吧。”

如果一个员工工作缺乏激情，怎么办？让她更深入地参与项目，教她新技能。记住，很少有人刚开始就对工作有热情。大多数都是做过一段时间之后才对某项工作产生了激情。而且，人们更多的不是对工作内容——做什么，有激情，而是对工作方式——如何做，有激情。当人们带着确切、清晰的目的工作时，容易快乐。和更热爱工作的同事一起工作，也更容易获得工作的快乐。

如果员工工作不主动怎么办。给员工提供一个明确的“额外任务清单”，以充分利用员工时间。其实员工工作不主动经常是因为完成本职工作后不知道该做什么。通过提供“额外任务清单”，你就消除了这种可能性。告诉员工，当完成自己工作时，就做清单上的事。

如果员工不敢于担当，不做困难决定，面对问题不敢解决，那你就和他一同并肩工作，为他开发一些决策/行动工具。你和他一起研讨你能预见到的所有情况。针对每一种情况，都为员工提供一套明确的行动方案：“如果A情况出现，就做X。如果是B情况，就做Y。如果是C情况，就做Z。”

如果某个员工的工作都还不错，但就是不肯更进一步，追求卓越，那么就给他描绘远景。告诉员工，如果她付出了额外的努力，实现了卓越，结果会是怎么样。要让员工知道这样做对她意味着什么：“如果你今天付出了额外的努力，实现了A、B以及C，作为回报，我会为你……”

真的，虽然工作很难做，但通过明确期望和要求，你能够让很多无形的问题有形化。通过持续的辅导，你能够让态度、激情、追求卓越等无形问题得到积极且持久的改变。

员工之间的冲突

管理者经常面对、最难处理的一类绩效问题就是团队成员之间的冲突。这类冲突的起因多种多样。如，就是互相厌恶，对不上眼。还有时，双方在专业或个人问题上互相抱怨，有嫌隙。

你不能事事做裁判。但是通过做好领导，你可以让大家把关注点放在工作上，这样做可以让此类冲突大大减少。如果你让员工忙于工作，他们之间还哪儿有时间发生冲突？每天当你在辅导员工时，在阐明期望要求时，在持续追踪员工绩效时，员工担心的更多的是如何完成自己的工作，而不大可能是其他员工。越把关注点放在工作上，员工之间的交集就越多，员工间合作的可能性就越大。如果冲突真的发生了，如果你是一个关注细节的人，你就会知道每个人的个性喜好，就会知道哪些可能是真的，哪些是假的。这样你就能很好地做出评判和决策，处理这类问题。

如果某些员工间经常发生冲突，就想办法把他们隔开，例如：把他们安排在不同区域工作，或者让他们轮不同的班次。如果某些员工易于和其他员工发生冲突，那么就在定期辅导谈话中与他们讨论这个问题。要在冲突发生前就提醒他们要如何避免冲突，如何与他人良性互动。告诉他们应该说些什么和如何说，以让自己摆脱冲突，与大家和平相处。

如果你的员工中冲突数量畸高，你一定要找到原因。很可能你就是问题的一部分。如果你不讲明期望和要求，不追踪绩效，那么因为责任不清，员工之间就会在发生问题时互相指责，互生怨恨。在这种情况下，因冲突众多，你越强势介入，越可能受到排斥。当然，也许不是你的原因。而是因为你们团队履职的方式。在履职过程中，团队成员之间是否需要协作，是不是成员之间必须高度依赖？有没有标准操作流程来确保协作可以顺畅进行？在这种情况下，也许你需要通过精简或优化你的流程来减少冲突。

如何治愈痼疾

有时，即使你已经很努力，很进取，也坚持了很长一段时间，但有些问题依然还会存在。这时，要退一步想一想，是不是自己漏掉了什么？是不是误诊了？自己是不是该换一个角度来看问题？几乎所有的绩效问题都可以被区分为三类：能力倾向问题、技能问题和意愿问题。

·能力倾向问题，员工天生的长项是不是和部分或全部工作任务、职责不匹配。如果是这样，你最好调整与员工能力倾向不匹配的工作职责和任务，让员工干更适合自己的工作。如果做不到，你就必须面对，必须着手处理员工和岗位不匹配的问题。

·技能问题，员工缺乏工作所需的知识、技能或者缺乏必要的资源和工具。记住，你有责任让员工拥有成功所需的东西。找到员工在技能方面的差距，然后通过培训、提供资源与工具等方式进行弥补。如果你不能提供给她所需要的东西，那么你就需要和员工一起相互扶持，尽最大可能在条

件不具备的情况下完成工作。

·意愿问题、动机问题是最难啃的骨头。每个人都不同，能激励人们前行的动力也不同。但我们现在要解决的是长期绩效不佳的问题，因此，我们应该问：“是什么让员工失去了动力，变得消极？”

有时，是因为员工内在的问题，例如，也许是某些难以改变的个性特征。也许员工确实生理或心理方面有一些反常，需要专业人士介入和治疗。如果员工是因为上述内在原因造成长期低效，你唯一的选择就是让员工参与员工服务计划或让员工去找人力部门，让员工得到专业的帮助。你不是医生，不是心理学家，也不是员工的好朋友。在职场，你是领导。有时，这类问题很敏感，需要具备相应技能的专业人士来处理。

员工在职场失去动力，更常见的因素是外在因素。可能是没得到想要的东西，例如，更好的工作环境，弹性的工作安排，希望自己选搭档，挑选到自己喜欢的任务。找到能够满足员工需要的因素，给他们更大的激励，让他们更聪明、更快，更好地工作。

负面绩效谈话的准备

一旦你确诊了一例痼疾类绩效问题，你就需要制定制胜策略，上演一场志在必得的干预大戏。这出大戏不一定是令人生畏的对抗，过程也不一定令人生厌——这确实可能是一种干涉，但应该是一种积极地介入。

第一，复习一下你与这位员工一对一面谈的笔记。确保你能掌握所有相关的细节，在完成工作过程中，员工没能采取具体行动实现你设置期望

的日期和次数。第二，想一想自己在员工绩效问题中扮演的角色：你是否已经殚精竭虑、不厌其烦地帮助员工提升绩效？你是否在工作中的每一步都向员工提出了明确的期望和要求？在工作中的每一步，你是否都在监控，都公平、准确地衡量过员工的绩效？你是否给了他所有改正的机会？上述情况是否都做过清晰的记录？在进入下一步之前，咨询一下人力部门的伙伴（如果之前没有，就新结交一位。）在绩效介入之前，你要确定，你遵循了合适的流程。

如果你之前和这位员工谈过绩效问题，而且还尽最大努力帮助过这位员工来纠正过这个问题，那么这次谈话对员工来讲就不会是一次突然袭击。但你还是要进行十分充分的准备。准备好脚本，防止谈话跑题。要准备好如何应对员工关于绩效无法提升的说辞。要准备好到目前为止你所听到的所有说辞的应对之道。通过这些准备，遇到这些说辞时你就能够取得主动，在员工把它们抛向你之前就把它们化解掉。

在谈话过程中，要做到以下几点：

·明确，这次会面就是谈问题。

·用词要直接，让员工知道，绩效不能提升是不可接受的。

·呈现你记录的事实，越细越好。

·提出一个没有商量余地的、有具体时限的具体行动清单，列明员工必须要做的事。

·明确：如果不能解决绩效问题，不论什么情况，都会给他带来负面影

响。

负面影响

虽然进行了定期的辅导、必要的警告，但某位员工就是没能提升绩效。这种情况下，你必须咬牙坚持到底。你不得不开始让他尝尝负面影响的滋味。那么你都能施加哪些负面影响呢？

·不要再想尽办法满足他的个性需求。因为，你没有理由去尽力关照一个长期绩效不理想的员工。

·不再继续发放她过去因绩效表现优秀而获得的特殊奖金。如果员工绩效不再优异，他就没有理由再享受这些奖金。她已不再值得奖励。要提醒员工，奖金不是终身制，而是取决于持续优异的绩效表现。

·用你手里的权力惩罚员工。例如，管理者一般都具有计划权。在安排工作的时候，为什么要把她想要的时间段分给她？把最差的时间段留给她。当分配工作任务的时候，领导者有很多权力。就像一位美国陆军高级军官告诉过我的那样，“如果一个士兵在一周的时间里做事总是故意拖拉，慢慢吞吞，那么下一周，这个士兵就会被分配去扫厕所。我总是把最好的活留给最努力的士兵，把最差的活留给我想惩罚的士兵。”

除了这些，还有最后迫不得已的一招，就是让员工知道他的饭碗可能不保。还没到说解雇他的时候，但是要警告他，如果绩效问题得不到纠正，他真的很可能被解雇。他再出任何岔子，都可能被扫地出门。每一次他犯错，你都必须要考虑两种选择：立即扫地出门，再给一次机会。

解雇当然是最严厉的惩罚。但是在让员工离职之前，你应该考虑再给员工最后一次机会。为什么呢？有如下五个原因。

1.你在员工身上已经投入了时间、精力和金钱。如果再投一点，也许就真的能获得投资回报。

2.取决于具体问题情况、员工本身的情况，你个人对员工的感觉，也许你想为他多付出一点。

3.如果你将低绩效员工成功转化为平均或高绩效员工，你能够为组织和团队节约人员流动成本。包括：员工的离职成本，如离职通知期补偿金等；新员工招聘配置成本和培训成本；老员工离职到新员工到岗之间的停工期成本等。

4.在解雇引起争议时，如果在解雇前你给过他最后一次机会改进绩效，你胜诉的可能性会增大。

5.也许你的公司要求你这么做。

但是，也有一些理由支持你不给员工最后一次机会，也是五点。

1.员工无可救药。人员流动成本已不是主要矛盾。错误雇用的成本已经发生。继续雇用这个人的成本要大于解雇她的成本。

2.你觉得即使再过一段时间，员工绩效也不会提升，你觉得你不应再继续投入时间、精力和金钱。

3.取决于具体问题和员工本身的情况，给她一个机会也许只是给她一

个恶言中伤你、团队或组织的机会；一次搞砸事情、制造问题的机会；一次偷盗或破坏的机会。

4.如果你已经翔实地记录了你平时与她的管理互动，记录了她的糟糕绩效，那你就没必要再给她一次机会来增加你在劳动争议中的胜算。你的证据已经足够充分。

5.公司要求你这么做。

是否以及什么时候开除一名员工总会是一个艰难的决策。这也是一类你不得不做的商务决策。如果你一直在持续监控、衡量并记录员工绩效，那么你做此类决定的正确性会大大提升。

辞退低绩效钉子户

有时，管理者会这么对我说，“我真想开掉某个员工，但我们现在人手不足，团队里的每一个人都已经超负荷运转。我觉得好像我不能开掉这个低绩效员工，因为那会让留下的人负担更重。”这些管理者其实是想说，“实现50%绩效的低绩效员工难道不比没有员工强？”

我的答案是大大的“不”字。而且，绝对是不比没有员工强！

确实，有些时候要保留这些低绩效钉子户一段时间。例如，你确实太忙了，虽然绩效产出糟糕，但你想榨干他的最后一天。我在餐饮业的客户总喜欢对我说，“千万不要在周五晚开除洗碗工。”确实，要让她洗尽可能多的脏盘子以及破烂的锅碗瓢盆。

一定要精心挑选时间。但是，如果拒绝提升绩效，就必须开除。50%绩效产出的员工不如没有员工，必须要开掉低绩效钉子户，主要原因有以下四点：

1.他们拿工资。

2.他们做错了事，别的员工要去擦屁股。

3.高绩效员工痛恨和低绩效员工一起工作——你不能失去高绩效员工。

4.低绩效员工传递给其他员工如下信息："低绩效在这里也行得通。"行不通！绝对不能允许低绩效成为员工的一种选择。

如果你的团队人手不足，工作负荷过大，提升绩效才是你的唯一选择。你需要让每个人产出更多，质量更高。你不能容忍低绩效员工带来的负能量与不必要的问题，不能让低绩效员工拖其他人的后腿。

开除员工是一名管理者所能遇到的最令人不快、最可怕的事情之一。但有时必须这么做。要对得起自己、对得起团队、对得起组织，你必须这么做。这是职场最极端的结局，但如果那些长期持续性的糟糕业绩没有这种结局，问责就无从说起。

对一个组织来讲，解雇一个人很难。一般来讲，在解雇一个人之前，你得闯过很多关。其中一个原因是公平：每个人都想确认，员工并不是因为工作绩效之外的其他什么原因而被解雇的。当然，雇主也想确认，他们不会被遭遇解雇的人告上法庭，或者说想确认，如果有人告，他们已经做

了为打赢官司所需做的一切。你所在的组织有解雇流程。学习相关规则。遵循这些规则。运用这些规则。向领导、其他管理者、人力部门以及公司的法律部门寻求帮助。

如果一路上持续、进取地解决绩效问题，解雇就很可能派不上用场

尽管如此，解雇员工有时根本就是不可能的事。有些组织十分惧怕员工把他们告上法庭，以至于“不能解雇”已经成为组织内不成文的规则。还有的组织，其解雇的流程漫长、烦冗，令人不胜其烦，管理者因此认为：解雇根本就不是个真正可行的选项。很多管理者告诉我，为了解雇一个人，他们花了大把的时间，几个月，甚至几年。而且有时，即使管理者已经付出了巨大的努力，最终却是雇员取得了胜利！实际上，整个美国的法律已经让解雇形同虚设，甚至会惩罚解雇这一管理行为。

如果你需要摆脱掉一位员工，但却遭遇以上情形。怎么办？答案是压力。加大你亲力亲为、参与式的管理强度，持续关注他们的绩效，这些会给长期绩效不佳者带来足够大的压力，会让他们想逃。几乎可以肯定，在你想投降之前，他们就已经投降。低绩效者不想被贴身管理。他们不喜欢被监控，不想被细化，不想因低绩效带来什么后果。因此，就要贴身、再贴身管理。如果绩效没有起色，就在你的职权范围内让员工因绩效低下尝到苦果。苦果虽然不大，但也要一直做下去。你移动过大石头吗？当阳光射到石头底部的时候，各种寄生虫都四散奔逃。如果你一直关注低绩效员工，把他放在你的聚光灯下，一般来讲他都会自己找出路。他自己会找不

管他的东家。他可能申请到另外一个部门或团队。虽然对组织来讲这不是什么好消息，但至少解决了你的问题。

当然，你更希望他能找到一个与其能力相匹配的新工作。

第9章　因材施管

公司出台新政，要求绩效考核必须强制分等级。有12名员工向你汇报，他们的分等成为你当前最头痛的一件事。员工对新的薪酬制度已经恶评如潮、抱怨不断，这个强制分等制度让你的处境更是雪上加霜。按照新的制度，你有权拉开差距，一些员工可以大幅度提薪并获得丰厚奖金，另外一些则可以只给一点点提薪和奖金。你觉得，你真应该这么做，但是，你不想因此激惹那些拿得少的员工。考核等级与收入情况很可能保不住密。

你挑出两个人——这两个人都非常优秀，是大家公认的好员工。根据规定你只可以给两个员工A，但是你没有给任何一个人A＋，因为给A＋意味着更大幅度的提薪和更加丰厚的奖金，这会用光你自己可自由支配的提薪与奖金池。你必须给半数以上的人C，因此，你把这12个人尽量客观地劈成两半。你可以给C-和B＋，但是你没给，你知道得C的人肯定会不满，因为他们提薪很少，而且一分钱的奖金都没有。

当你完成了员工分等，你暗想，“员工不会有大的抱怨了吧。毕竟，他们都得到了基薪，公司福利也很好，甚至给员工办理了健身俱乐部的免费会员。而且，只要在公司工作，每个员工都得到一定程度的加薪。公司工作环境也不赖。真的不错了。”这时，萨姆来问你是否有几分钟时间，他想和你讨论一下工作安排。萨姆说他不再想轮周四的班了。你看着萨姆说，周四确实忙，但员工没权自己选择轮班安排，因为如果你答应了他，也没法向别的员工交代。“对不起萨姆，我不能为你破例。这对其他员工

不公平。我做不了什么。我无能为力。”

萨姆会怎么反应呢？这取决于萨姆是什么类型的人，但最可能出现以下三种情况。

1.萨姆可能会说，“对不起，打搅了。”然后静静地离开。但萨姆心里很可能并不这么想。他在想：“一点都不合情理。除了我谁会在意周四工作。我的付出毕竟已对得起你！行，从现在起，看我周四能干多少……可能你都注意不到。”

2.萨姆可能会说，“我不接受你的说法。必须周四让我休息。”也许你会对萨姆说，“很遗憾，你走吧。”但是，如果萨姆继续坚持呢？也许会把你气得要死，于是你脱口而出：“你怎么能这么对我讲话？我是领导。你被解雇了。”当你给人力打电话时，他们问你是否有什么记录，你不得不说，萨姆平时绩效不错——而且，很多文件都能证明。你和萨姆已经闹僵，但焦点已经不限于周四是否轮班。

3.萨姆可能会说，“那谢谢了，我要离职。我掂量了一下自己的斤两，觉得自己能找到更好的公司。实际上，你的竞争对手会准许我周四不当班。因此，我要跳槽。”如果萨姆工作绩效好，他自己肯定也知道，他知道自己比低绩效员工更值钱，他知道自己的价值。

如果是第三种情况，你也许会说，“但我们共同战斗了这么长时间，是我培养了你，现在我很需要你。你工作绩效很好，我不想失去你。”萨姆说，“确实。我也这么想。那么就让我周四别当班了。”

萨姆说得对。有个事实谁都知道，但都不愿公开承认，一个高绩效员

工能顶三四个普通员工。这些高绩效的员工知道自己的价值，也希望利用自己的价值满足自己的需求，得到自己想要的东西。问题是，大多数基于绩效的薪酬体系没有实现既定的确保员工高绩效的目的，没能自动记录高绩效，然后直接与收入挂钩。这个艰巨的工作留给了一线管理者。一线管理者决定着员工日常的工作体验，并最终决定着员工的各类收入。

如果你是萨姆的管理者，为了工作，你不能失去萨姆，不能和他闹僵，那么你就可能让步，满足他的要求。但在这种情况下，你也许会犯许多管理者都会犯的错误：和萨姆达成一个秘密协定。“好吧，萨姆，我同意你周四轮休。但是，千万不要告诉别人。”但当你调过班后，接替萨姆的玛丽又来敲你的门，“我明白，萨姆不能周四上班。他能选，别人不能！你偏袒萨姆。这不公平！”

你想告诉玛丽谁是二流员工，“公平？你真的想知道我为什么喜欢萨姆吗？因为萨姆做得比你多！他每天早来晚走，工作认真、努力。他总能按时保质完成工作，从不越线。这就是萨姆可以选择轮班时间的原因。你也想让我偏袒你吗？告诉我，你需要什么？但我先需要你做很多。我希望你早来一点，工作更努力一点。我希望你遵守工作流程，一天里做更多工作，工作质量、效率更高。你也想周四轮休？行，一周一周地来。如果你想下一个周四轮休，在周三午夜12点前，我需要你完成如下工作。让我们把我的要求讲清楚，并记录下来。”

我总是告诫管理者：不要订立秘密协定，进行秘密交易。在停车场的公告板上发布如下信息：萨姆不必一定周四轮班。欲知详情，请来我的办公室。然后和每个来办公室的人都达成个性化协议。当然，你没有必要满

足每个人的要求。因为没有理由这么做，这么做也不公平。因此，每次你都要和员工谈判，“你希望我做什么？那么我希望你做到……”

断剑：平均主义大锅饭

在管理乏力情况下，绝大部分管理者倾向于“无差别对待员工”，因为这样做更容易。无论是时薪制还是周薪制，管理者都按既定的规则给员工付薪，而不必做出困难的决策，不必对此加以解释，也不必忙于和每个员工解释她需要干些什么工作来赚取自己所需的报酬，获得相应的权利。僵化的薪酬制度让管理者更舒服，因为当员工质疑时，管理者可以通过抨击现行薪酬制度来回应。

确实，“易于管理、伪公平观、防止被诉”是很多薪酬体系和人力资源管理政策的三大潜规则。虽然强制分等、绩效薪酬越来越多地被采用，但在大部分组织，不论绩效“无差别对待员工”还在大行其道。当然，有一些是合理的，如健身俱乐部会员，托儿所服务以及其他以一些共享的待遇，这些待遇能够带来归属感，增强员工与组织的联系，能够让员工至少是部分员工感恩。这些待遇能增加员工的幸福感，长期来看，很可能会让员工为组织做出更大贡献，增加组织的投资回报。但是，当管理者们把手头的所有资源都被平均分配掉的时候，其可用资源就所剩无几。不计其数的管理者跟我说过，他们没有足够的资源来奖励高绩效员工。

但是，当我深入研究后，我发现，许多管理者其实是把制度当成了挡箭牌。他们其实有很多自己可以支配的资源和权力，实际却没有使用。通常来讲，管理者都有自己可以支配的奖金池，在加薪问题上也有很大的决

定权。但是，管理者却倾向于把奖金平均分配，提薪幅度也基本相同。工作环境、特殊照顾等也存在同样问题。在工作时间安排、任务分配、工作环境、物资调配方面，管理者有很大自主权。那么为什么管理者不利用这些权力来进行奖惩呢？因为管理者不愿意投入时间和精力去区分绩效，然后根据绩效来奖励那些需要被奖励的员工。

真正的公平

“高绩效员工和低绩效员工获得相同的基薪，这不公平，”一个大型制造企业的管理者讲，“必须给他们应得的，必须多劳多得，少劳少得，不劳不得。”

管理者希望每个员工产出更多，质量更佳。从员工角度看，大部分员工都全力争取成功，赚取他们需要或想要的东西。如果你为那些多劳的人做得更多，那么自然就会为少劳的人做得更少。赚得多，你就为他们做得更多。赚得少，就为他们做得更少。这才是公平。

当然，你不能满足每个人的需求。你也没有理由这么做。要搞清楚，你想奖赏谁？为什么要奖，怎么奖。也许，其他员工就会努力工作，争取特别奖励。这就是为什么一定要让员工知道下面两个问题答案的原因：要让每个员工都清楚她为什么得到这么多，如果要想多得（或少得），她都该做些什么。一定要让员工知道这两个问题的答案，这非常重要。

那么你如何做到这一点呢？通过明确期望与要求，然后把具体的奖赏与这些期望与要求的完成直接联结在一起。当你对每个员工都按这种方式

进行管理后，员工就清楚地知道为什么别人而不是自己会得到特殊奖励。为什么？因为他们每个人都从经验中获知，他们要做什么才能获得特殊奖励。他们就会知道，如果萨姆获得了特殊奖励，一定是他自己光明正大地挣来的。毕竟，你就是那样的人。

如果你把奖赏和行为公平地联结在一起，行为就会以奖赏为导向。

真正的杠杆

“因材施管的能力是力量的重要来源。”一位资深工程管理人员这么告诉我。有一次，他需要承担一个特别紧急、重要的项目，而且只配给他一位有资质的工程师。“项目需要这位工程师承担非常繁重的工作，基本上需要三周不眠不休。真的有些残忍，没有道理可讲。”哈尔接触了候选工程师，金尼。哈尔告诉我，“金尼有些犹豫，参加这个项目她要放下手头所有工作，这会延误她的其他很多工作；而且，更重要的，她要有一个月时间见不到家人。她想拒绝我。但是我需要她全心投入，而且要不舍昼夜地完成工作。”在初次接触后，哈尔意识到，他不得不依赖金尼。于是，他找到自己的领导，希望能给金尼一个让她无法拒绝的特殊安排。

哈尔告诉我，“见过领导后，我再次找到金尼，告诉她，我们必须让她全心参与这个项目。为此，我们计划给她的家人写一封信，介绍一下项目情况，同时，感谢她的家人为此做出的牺牲。我们还会给她的家人寄送一个礼盒。除此之外，我们还会给她一笔钱，用于支付四个星期的托儿费。她听后很是感谢我们的安排。但她真正关心的是钱。我们需要项目在四周内完成，也就是28天。我于是告诉金尼，如果在28天内完成项目，她

就会收到一笔特别丰厚的奖金。但她担心，即使她尽全力，也不能在28天内完成，比如就差1天，结果她却一分奖金都得不到。”结果他们之间达成了如下协议：“每晚1天，奖金额扣减10%。同时，她又要求有罚也有奖。于是我们又约定，每提前1天，多奖5%。结果，她提前6天完成工作。她只用了22天就完成了所有的工作，没留任何尾巴。她得到了130%的奖金。”瞧，这就是杠杆。

想象一下，你不再给员工发放工资，而是改为购买他们每个人的工作成果。如果你把每位员工都当作外部供应商，每位管理者也都被授予相应职权，都具备相关能力和技能，都拥有足够的精力、勇气去和每位员工谈判，如此这般，会发生什么情况？假使你能够把奖惩绩效细分，与且仅与每一位员工的单次绩效捆绑在一起——每次奖惩都分人按日计算，这会发生什么情况？想象一下有这么一个行业，员工每生产一个单位的产品，就可以得到预先商定的相应报酬。有一些会计师事务所就是这样。每准备或审计一份纳税申报单就获得一份薪酬；准备或审计复杂一些的申报单，报酬也会相应提高。但当复核人员发现错误时，则扣减薪酬。一些酒店会根据清洁房间的数量为服务员计薪；根据检核清单和标准，如果房间打扫质量较高，还会多付薪酬。劳动经济学家有充足的数据说明，当薪酬与绩效紧密相关时，工人的劳动生产率会大幅提升。为什么这种方法不能应用于所有类型的工作呢？

给予每个员工达到工作基本期望与要求的机会，在此基础上，给予每个员工超出期望与要求的机会——并配以相应的奖赏。坚持公开、透明，通过开放的沟通，与员工建立互信，让员工对你充满信心，让每位员工清楚地知道：为了获得报偿（不论大小），她要做什么。同时，要持续进行

监控、衡量和记录。当兑现奖惩时，不要畏缩，要不折不扣。员工要为自己的行为和选择负责。

当员工履行了对你的承诺，你就要兑现承诺给他们的报偿。如果员工没能履行承诺，你应该马上和他们谈，不给报偿。理想状态下，在员工提交成果的同时，就给他们报偿——不要早，也不要晚。即时奖励最有效。因为奖励的原因显而易见，控制感更强，会更有效地强化员工行为。员工也更容易记住自己绩效的细节和内容，因此能够更好地重复你所希望的绩效行为。而且，员工也不用花时间去想自己的绩效是否被你注意到是否会被你赏识，也不会因此而失去成功所带来的冲劲。

几年前，一位健身设备行业的领袖级人物乔告诉我，他将每一位直线经理都看成是薪酬经理。乔在组织里创建了一种持续奖赏高绩效的管理文化。“我非常相信即时奖金的作用。每个管理人员都有权给高绩效员工发奖金。随便什么地方，金额从几小时的薪酬到几个星期的薪酬不等。我们有定期的管理人员会议，我会问他们，‘你们上星期奖赏了多少人？’如果他们一个人也没奖赏，我会告诉他们‘你的意思是说，你每周管40多人，竟然会连一个奖赏的理由都找不到？你是怎么搞的？’于是这些管理者们就都努力寻找即时奖赏下属的理由。”这么做之后，员工绝对会变着花样地争取即时奖励。事实也确实如此。乔告诉我，“无论任何年度，我们的生产率都比行业里其他任何一家工厂高50%以上。即时奖励是重要原因。”当管理者成为实际上的薪酬经理时，生产率会大幅提升。

慷慨、灵活

“你想对员工慷慨一点，在处理员工实务时想灵活一些。可以，为什么不呢？每个人都很努力地工作。每个人的压力也越来越大。每个人都想获得更多。”弗雷德这么说。他管理着一家公共自助餐厅，一家食阁，一家设在大型医院里的便利礼品店。“在那家大医院里，真的没有多少奖赏员工的方法。他们绝大多数人都拿时薪。拿周薪的人雇用期也很短。例如，他们都没有带薪休假。”

就是在这种情况下，弗雷德将普通员工变成了超级老板。“作为一名老工头，我攒了很多假期没有休。如病假、事假和其他私人假期等。根据规定，这些假期不能兑换成现金，但能累积。我的工龄有20年，攒了200多天没使用的假期。这些假期对我来说近期也没什么用。我总不能一次休好几周都不上班吧。何况现在我一年还有30多天的假期。于是我问人力，我可不可以把我攒的假期作为奖励分给我的员工。人力主管让我三思，别这么做。他说，在我退休前，如果攒的假期足够多，我就能够享受一年的带薪假期……我没有三思……我最后说服了人力资源部，至少是让他们部分同意了我的观点。他们允许我一年可以给出25天的假期，大约一个月2天。这一做法持续了四年，后来被更高层的领导给叫停了。但是在这四年里，我仿佛一直掌握着一个人尽皆知的法宝。老兄，又有谁能不感激我给的带薪休假呢？”

如果你是领导，你最重要的工作之一就是要照顾好你的手下。记住员工工作的目的是照顾好自己和家人。他们需要你的帮助。一些管理者总是要为员工多做一点。如果你不是其中之一，最好成为其中一员。

先看看你已有的自由裁量权都有哪些。例如，工作环境；时间安排；

认同，赏识；在上级领导面前曝光、展示的机会；任务分配；培训机会；指派工作地点；指定合作伙伴选择……在我看来，就如你的桌子上摆着一个糖罐子。如果一个员工伸手要一个巧克力，那么你就应该拦住他说，“你想要巧克力？我需要你完成某项任务，截止日期是某月某日，指导原则如下。清楚了吗？”

你尽可能地争取过你的自由裁量权吗？要不遗余力，拿起电话，请求更多的资源。要不怕困难，竭尽全力，如果有必要，不惜俯首帖耳，拼命讨好。要运用你能够得到的所有资源作为谈判筹码去驱动绩效，去奖励肯于付出的优秀员工。那么，一般来讲，员工均比较在意，在管理者权力范围之内，能够作为绩效驱动因素都有哪些呢？

薪酬：基薪与福利的情况？固定薪酬有多少？与员工控制范围之内的绩效挂钩的浮动部分有多少？能够决定薪酬高低的手段有哪些？

时间安排：默认的时间表。这里面有多少灵活运作的空间？

关系：员工与谁搭档，哪个供应商、客户、同事、上级或下属？决定员工与谁（或不与谁）搭档的手段有哪些？

任务：分配给员工日常的工作任务、职责有哪些？有特殊项目吗？控制员工从事自由度较高的工作任务、职责和项目的手段都有哪些？

学习机会：员工胜任工作的基本培训要求是什么？要学习哪些基本的知识和技能？有没有一些特殊的学习机会？控制获得特殊学习机会的手段都有哪些？

工作地点：员工的工作地点在哪里？员工对自己的工作地点有多大的决定权？出差机会多吗？有转换工作地点的机会吗？控制工作地点的手段都有哪些？

帮助员工获得所需

薪酬、时间安排、关系、任务、学习机会、工作地点，在这些方面，每个员工都有自己个性化的需求。他们想知道自己如何做才能在上述领域得到更多。确切地告诉员工想要获得更多，他们需要做些什么。这就是对员工的帮助。

当一个员工讲，“我不想周四工作”时，告诉她，她要在周三午夜前完成A、B、C。你这样做就是通过确切地告诉员工如何做才能满足自己的需求，让员工自己掌控自己的需求能否得到满足。此后，你持续监控、评估和记录，看员工是否在周三午夜前完成了A、B、C。如果完成了，你就获得一个强效奖励员工的机会。通过利用自己在工作时间安排方面的权力，你从员工那里获得了高效率的产出，员工从你那里获得了对她来讲价值很大的即时奖励。实际上，这个奖励对员工来讲具有特别意义，因为她一定有特别的理由需要周四不工作。

你想发现员工的个性化需求就如大海捞针。就像一个管理者告诉我的那样，“奖励的艺术很大程度上就是以何物、在何时、以何种方式奖励谁。每个员工的答案都不同。我的一位员工需要不时去照看一下孩子，时间非常不确定。我同意了。因为这个需求对于她来讲太珍贵了。但另一方面，她必须努力工作以此作为对我灵活安排她工作时间的回报。她跟我说

过很多次，这一安排让她觉得工作是在为她效力。她对此十分感激，加倍努力，以让我觉得自己值得为她这么做。确实，我确实觉得自己非常值得这么为她安排。她通过自己的努力满足了自己所需。”当你找到了员工的个性化需求，那你就等于找到了重要的谈判筹码。为了满足自己的个性化需求，员工会很愿意多做工作——工作时间可以长一点，工作会更努力一些，工作方法会更巧妙一些，工作效率可以更高一点，工作质量也会提高。

我总是告诉管理者，如果员工有不合理要求，不要觉得对方傲慢无礼，反而要充满感激。他们在告诉你他们的个性化特殊需求。他们在帮你找到大海里的那根针。你自己要找这根针，会很难，很难。如果你找到满足员工个性化需求的方法，你就可以和员工达成一个个性化的协议。

我来告诉你一个最让我得意的大海捞针的故事。纳特是美国一家大型情报机构的管理者，这家情报机构雇用高水平的数学家。近期该机构从一家名牌大学雇用了一名年轻的博士。这个年轻人从分析员做起，但很快，纳特告诉我，“这个年轻人无精打采，郁郁寡欢，不和别人讲话，不能完成应该完成的工作。他看起来几乎抑郁了。”纳特想通过一对一的谈话来调动纳特的积极性。“我敢保证，这个年轻人充满奇思妙想，也热爱自己的工作。但他好像遇到了什么挫折和困扰。终于，他告诉我，是工位，‘我受够了这种格子间，受够了办公桌，是它们毁了我。我需要我的沙发。只有在那上边，我才能思考。’”纳特笑着说，“这家伙的原话基本是，‘没有我的沙发，我从事不了数学工作。’”这个分析员接着解释道，他的公寓里有一张沙发，围绕这张沙发，他摆放着桌子，桌子上摆着电脑。显然，他这张沙发是有些年头了。他在这上面写了本科毕业论文，复习准备了大学

本科和研究生阶段的各种考试，也是坐在这个沙发上写了博士论文。这个新研究员就是喜欢在这张沙发上工作的感觉。

不管这种情况是属于小怪癖还是属于强迫性神经官能症，纳特还是考虑了这个年轻人相当不寻常的要求。“开始我说不行”纳特说，他解释道，“沙发放哪儿呢？但这个分析员已测量过了，而且还告诉我如何在格子间里摆放他的沙发。刚刚好。但我们必须把现有的办公桌椅搬走。我们测试了沙发的抗爆性能，也找来警犬检查了里面是否有爆炸物。我们还免费提供了搬家服务。我们允许他按他的想法布置他的工位，包括他的MP3，他的两台电脑以及摆满活页夹和图书的书架。自此，他成了我认识的最快乐的员工。他一直没有离开过……他睡在沙发上，从未离开。”

要特别重视和优秀员工的谈话，要从中找到他们的需求。不管是达成一个特殊的协定还是做一些小的调整。如果你满足了他们独特的需求，实质是在为他们做了一件特别有价值的事。当你希望这些员工做额外努力的时候，员工的这些个性需求是你最好的筹码。

如何运用这个筹码呢？要用它们撬动与其相等的价值。

·你不想周四工作？很好。那么请在周三午夜前完成如下工作。

·需要有自己的办公室？那么我需要你实现如下目标。

·希望带着爱犬上班？好啊。我需要你完成如下工作。

·你希望和公司领导共进午餐？我需要你完成如下工作。

要拓展你的激励技能，用你所有的资源来驱动绩效。

当然，有些奖励你做不到。但你还特别想满足员工个性需求，和员工做成交易。这是你必须说，“我做不到，不在我的权限范围内。但也许有一个替代方案。”虽然不理想，但也比说下面这段话强，“为你，我什么也做不了。”根据我们的经验，当管理者真心投入，并拿出创造性的时候，他们能做的一般都会超出想象。如果你不怕困难，竭尽全力，有必要时不惜俯首帖耳、拼命讨好，就一定能得到你想要的资源，和员工达成协定（有些甚至你想都没想过）。要持续用这类协定推动绩效提升。

聪明用权

和优秀员工达成协定，满足其个性需求。这样做的结果是，优秀员工可以不经你同意就自作主张地做了一些调整。管理者们常对我说，“我那有一个员工，特别优秀，特别有价值。但就是……每天总要迟到15分钟。”或者“穿衣服很不得体”，或者“总打私人电话”等。这些管理者说，“我就放任自流了，这个员工实在是太优秀了。”

当管理者在一些小的问题上对绩效特别突出的员工放任自流，这个管理者实质上是无意识地和员工达成了一个协议——变相奖励了员工。如果这种情况发生在你身上，首先你要看看员工是否因此而感激你。你也许还会允许这种情况继续存在，但是，你要挑明，如果合适，可以变成正式的协定。和员工坐一坐，然后跟他讲：“你这么做真的是有问题。也很令我不安。但是我一直放任，是因为从各方面来讲，你都是一名特别优秀的员工。这么做对你很重要吗？我今天和你谈就是要让你知道，我放任你这么做是对你的一种奖励。”同时，要阐明，还有其他奖励的方法，看员工是

否可以不那么做。或者告诉他，你这么做是因为没有其他可替代的奖励方法。不管怎样，都不能放任，要让你的让步显性化。

还有一点也很重要。要让员工知道这不是理所当然的，是在你职权范围内的偶然事件。“我不做长期承诺。”温妮说。她是一个大型非营利组织的管理者。她所在的组织资源有限。“情况总是在变。员工也许和你原来想象或希望的大相径庭……一旦你给员工涨了薪水，升了职，或是做了特别的工作安排，分配了办公室，这些都是很难收回的。”温妮说，“一旦你和员工达成一个个性化的协议，你就可能会陷入不得不收回成命的困境，那会很难看。因此我坚持多样化的一次性奖励。”

温妮接着说，“当我接手这摊工作的时候，每名员工都有个性化的特殊约定。我说的是每名员工，甚至是不干事的员工。一个员工这样描述他的同事，‘她不应列明薪酬支付名单，她什么也不做。’”但她却拿着薪酬，享受着每天早上员工才能享受的免费甜甜圈与咖啡，享受着每周五的免费午餐。她会获邀参加每个月的员工比萨之夜以及每年的节日派对。而且，她还能够和其他员工一样，获得200美元的节日奖励礼券。所有这些额外的津贴都来自员工奖励基金，都由分支机构的管理者支配。

“其实，员工奖励基金并不多，”温妮解释道，“一共也就5000美元。当上级宣布分支机构可以享用员工奖励基金时，我所在机构的负责人召开了一个会议，问大家这笔钱该怎么花？”有一些人建议均分，但负责人不同意。显然，他认为有些人不配拿现金奖励。因此，他提出要把这笔钱用于团队建设活动，例如午餐、派对、免费甜甜圈和咖啡等。“我接手的第一件事就是改变了这个做法。我要更公平地运用这笔基金，我要通过它促

进转变。最终，我几乎将这笔钱全部用于发放即时现场奖励。一次一百。人们很想得到这些现金奖励。他们问我，‘我必须怎么做才能得到即时现场奖励？’我告诉他们‘其实，你应该问……’”

任何事情（几乎）都可以通过谈判解决

雇用关系天然具有交易属性。如果你想通过有利的条款让对方又好又快地完成工作，那么你就必须善于谈判——善于谈工作时间安排、地点安排、资源配给以及薪酬。最后期限是3月1日还是15日？如果提早或高质量完成，是否有奖金？如果没有按时完成，或者没能实现预期目标，是否会有罚金？理想的契约要清晰定义预期成果，阐明最后期限，明确工作过程中需要实现的阶段性目标。你支付的每一分钱（物质的、非物质的）都最好和具体的阶段性目标以及在最后时限前提交的工作成果挂钩。理想状态是，如果员工在某个阶段没能实现目标，就得不到报酬。

这是否就意味着任何事情都可以通过谈判解决呢？当然不是。实际上，如果你擅长和员工谈判，你首先要考虑的事情就是：什么是不可以谈的。工作的基本要求是什么，工作的核心绩效标准是什么，哪些行为是可以接受的？在达到某些基本的工作要求后，员工会得到公平待遇、领到薪酬，但除此以外员工不该有其他的奢望，那么这些基本的工作要求是什么？这些都是你不能通融的条款，都不能谈。你必须时常提醒员工，要和他们讲明，“好，就这样。按时上班，不早退，全天高质量、无差错地完成工作，你就能拿到工资。你就能继续在这儿工作。”这些是对员工的基本要求。你的员工应该明白，全天高效、高质量地完成工作是他们的本

分；是他们获得工资的基础；是他们获得基本福利的前提。是他们能够参加比萨派对的缘由。

一旦你搞清楚了什么是不可以谈的，那么接下来你就必须接受，其他的一切都是可以谈的。不要担心，不要害怕。其实，你的员工一直在就各种各样的事情和你谈判。掌控这些时刻都在进行的谈判。工作中的每个环节都要谈判，要真正学会并善于谈判。这其实意味着你要持续回答每个员工都默默关心的问题："这儿的规矩是什么？你希望我做什么？我努力工作之后能得到什么……今天、明天或下周？除了这些基本的交易之外，员工还应该知道如果他们想得到更多，他们必须付出更大的努力。"

理解、接受、拥抱这样一个现实吧。现如今，管人就是日复一日的谈判。抛弃那些旧有的关于官僚主义领导力的假设，让你原有的盛气凌人见鬼去吧。就工作谈工作。雇用关系就是交易。你是领导。你希望员工的产出越多越好，工作质量越高越好，效率越高越好。同时，员工希望借工作养家糊口，希望用自己的辛勤劳动换取更多的报偿。员工们指望谁？你，他们的领导。他们应该信任你，认为你会尽最大努力帮助他们获得更多，他们应该对此有信心。为了不辜负他们的信任和信心你必须因材施管。

第10章　出发

你刚刚已读完本书……或许应该说，你即将读完这本书。但是，你肯定已经下定决心，要让自己成为一个更优秀的领导。你已经做好准备，甚至迫不及待地想介入更多，实行参与式管理。就像本书介绍的那样，你已开始与员工进行一对一的谈话。其实，今天早上你就想和每个员工都谈一遍。你腋下夹着笔记本，做好记录的准备。当然，你原来并没有这么近距离、深入细致地管理过，员工还觉得有些小意外。他们之间在嘀咕，“这是怎么了？”这时，一个机灵的员工忽然插话，“难道你们没有注意到？他整个星期都在到处讲《你还在用错误的方式管人》这本书。他一定是在赶时髦。不要担心，他很快会消停的。”其他员工会心一笑，如释重负，同时又夹杂着那么一点点遗憾，附和道：“是啊。很快就会消停下来的。别在意。”

会不会消停下来，这完全取决于你。

也许你已饱受鼓舞，想成为一名更优秀的管理者。你也已付诸行动，实行细致管理，并且已坚持一段时间。但问题也随之而来。你变得出奇的忙。你意识到，这种近距离、深入细致的管理很费时间，尤其是在起始阶段。也许有些员工已开始给你施压，抱怨你的显微管理，鸡蛋里挑骨头，或者是说你偏袒某人。紧张的空气在积聚，你的领导也有些不悦，觉得你搞砸了，就像他说的那样，“你不能幻想一朝一夕就改变这里的一切。”每个人都觉得你过于严厉，很明显，新方法运行得并不好。这时，你开始怀疑自己是不是不擅长做管理。毕竟，你不是一个天生的领导人才。于是，

你发现你有些打退堂鼓，想稳步快速退出，直至恢复到原来的状态。

“终于结束了，”当你重回撒手掌柜的故态时，你也许会这样想，虽然问题还是那么多，那么根深蒂固，但至少你不会提前看到。当问题突然冒出来时，你还会东奔西跑，像蠢人一样大嚷大叫，忙着灭火。这确实是一个大问题，令人十分不快，但是至少当问题被解决掉时，每个人就又重获自由，直到不必要出现的问题再次来袭。同时，你和员工还都能重享“伪善人”带来的融洽氛围。

三思而后行

整本书我都在竭尽全力说服你成为一名更优秀的领导。这是我的使命：让与你一样的管理者更强而有力，更训练有素，更以工作为中心。我希望你能让员工担责，帮助员工通过努力工作满足自己的所需。我希望你能身在现场施行管理。但首先，还是先让我们等一等，退一步再想一想。

当今，职场压力很大，员工队伍需要特别呵护，管理变得越来越难。想，再想，再想一想：你真的准备好了吗？你是否真的有意愿、有能力投入时间和精力，是否愿意这么做而且能够坚持不懈。回答这些问题是变化的必然要求。要成为一名优秀的管理者，你做好相关准备了吗？你的工作关系会发生变化。你的工作体验也会发生变化。你会变成一个以工作为中心的人，你每天都要帮助他人奔向成功，你要帮助别人赚取其所需。从现在起，你就是要成为这样的人。

检视自己的职场文化

在大幅改变自己的管理模式之前，考虑一下自己所在职场的文化。这种文化是否支持高度介入、参与式的管理模式？或者看看这里的所有人是不是都是撒手掌柜？如果你想成为一名强势、高度参与、交易型、辅导教练式的管理者，这种企业文化对你来说意味着什么？是否适合？还是把你变为特立独行的另类？

有时，管理者们告诉我，“我所在的组织非常保守。我们的组织不接纳对抗。不喜欢打破现状……因此，我们的文化就是撒手掌柜型管理文化。”同时，有一些管理者会告诉我，“我所在的组织很先进。我们允许员工自己做事。我们不喜欢对员工指手画脚……因为，我们的文化是典型的撒手掌柜型文化。”

有时，管理者们会说，“我们的组织很大，有很多繁文缛节，很官僚……因此我们的文化是撒手掌柜型的。”其他一些管理者则告诉我，“我们的组织很小，家族气息很浓……因此，我们的文化是撒手掌柜型文化。”

要不然，管理者们会说，“我们的工作技术性很强……因此，我们的文化是撒手掌柜型的。”或者会说，“我们的工作创新性强……因此，我们的文化是撒手掌柜型的。”

还有的管理者们会说，“我们的员工年纪大……因此，我们的文化是撒手掌柜型的。”或者告诉我，“我们的员工年纪轻……因此，我们的文化是撒手掌柜型的。”

再或者，“我们的工作低端乏味，重复繁重……因此我们的文化是撒

手掌柜型的。”或者说，“我们的员工都是高端专业人士……因此，我们的文化是撒手掌柜型的管理文化。”

明白了吧。认真想一想。企业文化就是组织内部人与人之间发展起来的共享价值与人际实践的综合体。还记得吗？我说过，职场中，各个层面均遍布各式各样的管理乏力综合症。因此，大部分的组织文化都支持撒手掌柜型的管理。在这种氛围下，强势管理者很难施展拳脚。那么，你该怎么办？

就要与众不同。

没必要保密。要让大家知道。你就是要坚持做一名严肃对待工作，管理上总是精益求精的管理者。如果强势让你变得特立独行。那就特立独行。这样也许会很不舒服。但我就要这么做。做一个不怕做领导的管理者。做一个强有力的、参与型的管理者。

记得我在八年级的时候，那时，我还是个相对比较乖的乖学生。我的英语老师，本森，异常强势，是老师中的另类。他极其认真，要求异常严格。他总是搞突击考试，读书报告一篇接一篇。但相比其他学科，我在他的课上最努力，学到的东西也最多。有一次，本森先生撕了我关于Johnny Tremain的论文，只是因为我忘了点“i’s”中间那个“”号。这真是质量管理的最佳范例。从那天开始，直到今日，每次遇到“i’s”我都会用星号标出来——看过我手稿的人都能证明。

八年级的其他老师我都忘了，但唯有本森先生依旧深深印在我的脑海里。

管理者就要像本森这样做。

你也许会发现，你们的企业文化最终会支持优秀管理。你周围深度参与式的管理者也比你预想的多，只是因为你没有发现。或者你会成为其他人的榜样，激发他们像你一样做。

下决心本身就已迈出很大一步。如果你认为你已经做好准备，决心做出永久的改变，那么就要时常提醒自己：我决心已下。这会对你有巨大帮助。

准备工作

在公开转变管理方法之前，做好如下准备工作。

·每天留出1个小时的管理时间。

·练习像绩效辅导教练那样讲话。

·描绘自己的管理视界图。

·列一个初步的时间表。

·建立一套绩效追踪系统。

每天留出1个小时的管理时间

你最应该做的事就是养成每天管理的习惯。但是现阶段，你没有必要开始真正管人。找到最适合自己做管理的那一个小时，在真正开始管理，

进行一对一的谈话之前，先准备两个星期。在这两个星期里，要做足准备。

你可以先从收集信息入手，先非正式地了解员工及其工作。不要再和员工泛泛谈天，要开始和他们谈工作。可以问问他们：“你今天的日程表是什么？今天你计划如何完成任务X？X任务，你一般分哪几步完成？你觉得这需要多长时间？”在下班前问问员工：“今天你重点做了哪件事？任务X你完成得怎么样啦？”

当你在非正式地了解情况时，你不用说太多。只要去听，你就会大吃一惊。因为即使简单询问，都会招致某些员工的反感。这说明你过去过于放手，说明你需要改进。有些人的回答会含糊其辞。有些人的答案则会超出你的预期。你逐渐会知道谁在做什么，在哪里做，为什么做，什么时候做以及怎么做。只听不讲，自己做一下记录。记住，在这个阶段，你只收集信息即可。

练习像教练一样讲话

随着你与员工交流的增多，要练习像绩效辅导教练那样讲话。

·要与你的辅导对象同步。

·要把重点放在个人绩效的具体实例上。

·实事求是、形象地描述员工的绩效表现。

·要把重点放在下一步的具体工作上，要将下一步工作形象地描述出

来。

当然，要学会并擅长像教练一样讲话需要时间。既然你在为养成每天管理一小时的习惯而努力，不妨可以利用这一个小时的时间练习像教练一样讲话。

创建自己的第一张管理视界图

还记得我在第4章介绍的“管理视界图”吗？这个工具用于发现每位员工的特点，以便你能有针对性地制定你的管理方法。在你正式开始与员工进行一对一管理谈话前，创建一份管理视界图。在白纸上从左到右写下：

谁|为什么谈|谈什么|怎么谈|地点|时间

然后认真填列相应内容。

谁的意思是这个工作着的人是谁？我所知道的所有与工作有关的这个人的信息。她从哪里来，将到哪里去。

为什谈的意思是我为什么要管这个人？这个人为了在工作上取得成功需要我提供什么帮助？这个人看重什么？我需要从这个人那里获得什么？从工作角度看，我看重这名员工的是什么东西？

谈什么的意思是我要和这个员工谈些什么。我该把重点放在大目标上还是小目标上？是给员工宏观指导还是具体指导？是提醒员工要遵循标准操作流程还是要提醒其创新？

怎么谈的意思我要如何与这个人谈。谈工作时是一步一步谈，还是大致过一遍就行？我是给指示就好，还是以问问题为主？我该严厉一些好，还是热情一些好？

地点的意思是我要在哪里和员工谈。如果员工在比较远的异地工作，我们该如何利用好电话和电子邮件？

时间的意思是我是一天多查，还是隔天一查，或是一周一查？和员工谈话的最佳时间是什么时候？

在这个阶段，记住，你还是在纸上谈兵。你的第一张管理视界图只是个起点。但你总归要起步。随着时间的推移，当你愈加深度参与、管理员工时，你对员工理解的就会越来越多，越来越接近真实的员工；当环境和员工发生改变时，你就要不断地问、答这些问题。如果你要管理的员工很多，这个过程会很耗时。但是不管你管多少人，这都应成为你正确认识挑战、理解员工、有针对性地制定自己管理方法的起点。

经常检视你的管理视界图。它将成为你今后管理生涯的重要工具。

制定一个人员管理的初步时间表

基于你的管理视界图，你应当能够制定出一个人员管理的初步时间表，启动你的一对一的管理谈话工作。

首先考虑一下你准备什么时候会见谁，要谈多长时间。如果你已经每天留出一个小时为自己管理风格的转变做准备。那么在“每天一小时管理

时间”的习惯养成方面，你已经有了一个良好的开端。下一步，你需要把这一个小时分配给不同的员工。在起始阶段，你也许不得不花比一个小时更多的时间，甚至超过一个半小时。这种情况会一直持续到一对一面谈成为一种习惯并变得简明、扼要。最初，一天计划谈两三个人。如果照此安排，一周之内你能谈遍团队内的所有员工吗？看看这种时间投入是否可行。如果可行，就制定一个初步的时间表。

随着你参与式管理的逐步深入，你的时间表也会日渐成形。而且，慢慢地你就会通过与员工协商来动态确定面谈时间。关键是，如果有可能，你要每周和每个员工确定面谈时间。更为关键的是，要保证面谈时间不被挤占，要说到做到。一旦安排了一对一的面谈，就雷打不动。

但是，现在你还没有完全准备好，还不必开始一对一的面谈。要先把你制定的时间表放一放。

建立自己的绩效追踪系统

在启动一对一的管理谈话之前，你需要拥有一套实用的绩效追踪系统。这个系统没必要是这个世界上最优秀的。你需要在使用中不断优化，随着时间的推移，你的绩效追踪系统就会跻身一流。但是，在起始阶段，你也要做到心里有数。你将如何监控、评估和记录每个员工的绩效？琢磨一下每个下属适合哪种管理方法？是否每个员工都需要单独的追踪系统，还是所有员工都使用一种方法进行追踪？用纸笔记录还是用电子记录？是要用一个放在背包里的笔记本还是用一个大一点的文件夹？要使用什么格式？

关于绩效追踪系统，最重要的是，你要找到一套你真正使用的系统，一个为你工作的系统，一个你能坚持下去的系统。越早拥有这样一个系统越好。

公之于众

既然你已经在思想上做好了准备，制定出时间表，准备好一套绩效追踪系统，那么，下一步就是公之于众，与相关的关键人讨论一下你管理方式的转变问题。

这并不是要告诉大家，你过去的管理很失败。你要告诉他们的很简单：“我要做一个更加优秀的管理者，这意味着……”在告诉员工之前，你应该首先告诉一下其他几个关键相关方。在进行这些谈话之前，你要记住：你要告诉大家的是好消息。你并不是要告诉大家你就要像傻瓜一样做事。你要告诉大家的是，你正要踏上一条通往优秀管理者之路。你要花更多的时间帮助人们走上成功之路。你将提供更多的指导和帮助。你要帮助别人做得更好，工作更讲究技巧，效率更高，发生问题更少，挣得更多。是好消息！你一定要发自内心地这么看，因为这会影响你的语音语调，理直才能气壮。

首先，要和你的领导谈

绝大部分的领导听到你说要做更优秀的管理者会很高兴，会很乐意帮助你。如果你的领导将成为你转变的绊脚石，你最好马上发现。

首先，告诉你的领导你要做的工作、要实现的目标。其次，要问一问领导，她能否给你提供帮助。要告诉领导，你需要她的指导和帮助。最后，要诚恳，和领导讨论一下在你们共同努力实现转变管理方式的过程中，需要共同遵循的标准操作流程。在对员工要求方面，你的领导和你是否有不同的标准和要求？如果是这样，要和你的领导一起讨论一下要采用哪套标准来要求员工。不管采用哪套标准，你和你的领导必须一致。

你的领导是否绕过你，直接和你的手下互动？如果是这样，你和你的领导要一起做个决策，是否要继续这样。可以确定一些基本原则，你将何时、何地、如何与你的下属互动。确定你和员工讨论什么，你的领导负责讨论哪些。如果你和你的领导计划和员工讨论近似的内容，那你和你的领导就要保持定期沟通，以确保你们传递的信息保持一致。

本来应该向你汇报的事，你的下属会绕过你直接向你的领导报告吗？如果是这样，和你的领导商量一下，看你们应该如何处理这样的事情。其实，在某些情况下，如果你的下属绕开了你，你的领导可以把他领到你的办公室，三个人一起讨论决策一件事。在此过程中，你的领导可以把事情交给你处理，还可以插话支持你。

你无须获得你领导的同意即可以强势，可以像教练一样的讲话，可以每天花一个小时的时间进行管理，可以根据员工特点进行个性化管理，可以告诉员工做什么，怎么做，可以在工作过程中持续追踪绩效，可以在小问题发展成大问题之前就把它们解决掉。但是，如果你想要让你的员工担责，想惩处低绩效员工，想奖赏高绩效员工，你却绝对需要你领导的帮助。

如果你的领导不认同高参与度的管理模式，就把这本书送给她。她可以不这么做，但至少说服她接受并支持你这么做，或部分这么做。如果你说服不了她，那就绵里藏针，强势一些。如果你的领导就像她告诉你的那样，是一个撒手掌柜，那么她就很难让你支持她。同时，你团队的绩效很可能会提升，令人不悦的低绩效会一去不返，你下属的满意度也会大大提升。成果能够证明一切。你的领导会重新考虑自己的决定。而且说到底，即使你不得不另觅支持你强势、参与型管理的新领导，你在实践自己管理理念过程中也会砥砺自己的管理技巧，建立起自己的声誉。

和领导谈完后，再想想，是否还有其他需要告知的合作伙伴或同事。想一想，你管理风格的转变将会如何影响与你或你的员工交往的人。不管你准备要告知谁，反正要一对一，一个个地告知。告诉他们你的计划，寻求他们的帮助。

一旦你与领导、与其他关键人物完成了这些初步的谈话，你就已经完成了很好的热身活动。如果运气好的话，通过这些谈话，你甚至更加坚定自己要转变管理方式的信念。

告诉自己的团队成员

如果有团队例会，在某个合适的时候，你应该向大家宣布，“我想做一个更加优秀的管理者，这意味着……”如果没有团队例会，那么是否有必要专门召开一次会议来宣布你管理风格与实践的巨大转变呢？我觉得需要这么做。

通知到每位员工，把他们召集到一起，这么大张旗鼓地宣布有利于对你和你的团队形成约束。如果你认为开全体会议的形式不好，你要通过个别谈话的形式告诉大家，那么你传达的信息必须一致："我想做一个更加优秀的管理者。我准备这么做。我会介入更多。我们每天会用一个小时的时间和你们每个人一对一谈话，每人大约15分钟。每周每人至少会有一次这样的谈话。我会帮助你们踏上成功的旅程。我会比以往更加明确地阐明我的期望和要求，我会提供计划工具和检核清单。我会更加密切地追踪绩效以便提供更多的指导和支持。我会努力帮你解决小问题，以避免恶化变成大问题。我会帮助你们赚得更多，更好地实现自己的愿望。你会和我一起来吗？"

做好准备，员工可能会担心，会问许多问题，事后会评论，会怀疑你能否坚持到底。他们需要时间去习惯你的转变。结束团队会议的一个很好的方式就是订好你与每名员工第一次一对一谈话的时间。

除了开始管理，其他没什么事情了：每天必谈，每次一人

如果你已做好上述所有必要的准备工作，你就可以和你的每一名员工开始持续、定期的一对一管理谈话了。

在每次开始谈话前，都要先看一看你的管理视界图。

写一段文字，重申你想做一名更优秀管理者的庄重承诺，强调一下你和员工之间新型管理关系的蓝图。向员工解释一下，你也在学习，你也会犯错，今后也会重检、调整方法。让员工知道，你明白这对员工来讲是一

个重大的变化，你希望员工能够顺利通过这一学习的过程。向员工解释一下，要让新办法奏效，你需要她的帮助和配合。再解释一下，你在这种新型管理关系中会越做越好，员工也会。

在阐明你为什么要改变的原因之后，接下来要讨论的最重要的事情就是告诉员工定期管理谈话的规则。你们要多长时间会面谈一次？具体什么时间、频率？地点？要让员工知道，你决心已下，铁了心要采用新办法，但同时，你也会具有一定的灵活性。结束第一次会面的最好方法是重申下一次面谈的安排：什么时候？地点？时间长短？谈话内容？

第一次谈话不免会有些尴尬。没关系。随着时间的推移，你和所管理的员工会越来越善于通过谈话来让对方满足自己的要求。记住，谈话是一个动态变化的过程。要持续重检管理视界图中的问题。要坚持不懈地谈工作。要像绩效教练那样讲话。描述，描述，还是描述。要进行分解。要关注下一步工作。描述，描述，还是描述。要进一步分解。在每次会谈之前，都要通过绩效追踪系统查看之前会谈的笔记。会谈之中要记录，会谈之后要把记录转录到你的绩效追踪系统。

还记得学校里老师们的招数吗？开始时异常严格，在学生逐步熟悉、接受并适应新的管理体制后，就可以放松一些。只要学生们还在像在严格要求情况下那样做事，你就没必要像一开始那样严格要求。这个招数也适用于管理员工，但要一对一进行。

如果你一开始就深度参与，你会很快发现，其实每个员工需要你参与管理的程度不一样，你也会因此知道自己该如何调整自己的管理方法。要提醒员工，你对她有非常高的期望，当她按照你的期望做事的时候，你再

逐步缓和、后退。如果员工持续达到你的期望，就再缓和一些。但是一定要和员工定期面谈，确定优先事项，明确期望要求，并监控、评估、记录员工绩效。

如果员工的绩效陷入停滞，蹒跚不前，那么在一段时间之内，你就要收紧缰绳，更加严格要求。如果员工工作效率降低，开始出现不能按时完成工作的情况，那么一段时间之内，你就需要更加深度地参与。如果环境发生了重大变化，比如，员工被分配了新角色、新任务，增加了新职责，一段时间之内，你也要更深参与。更深参与，直到你能掌控局面。这之后才能再缓和、后退一点。

“我该如何应对？”员工的还击与管理者的应对之道

在第一次管理会谈过程中，或者在实施参与式管理过程中，有些员工会做出“还击”。只要你让员工为自己的行为担责，有些员工就会找到各种借口进行还击。实际上，当你让员工为自己的行为负责时，一些员工就会拿出各种理由反驳。这时，管理者该如何应对。以下是我所知道的一些应对措施。

员工：“不要告诉我怎么做我自己的工作；不要显微管理。我知道我在做什么；难道您不信任我？”

管理者：“我需要确切地知道你在做什么以及你到底是怎么做的？而且，我需要确定你正在以我希望的方式做我需要你做的事情。因此，就让我们好好讨论一下你每一步需要做些什么以及该如何做吧。”

员工："那不是我的错。"

管理者："那我们一步步地看看你到底做了什么，什么时候做的，怎么做的。我们再看看最终的结果。"

员工："这不公平。"

管理者："那我们讨论一下你认为什么样算是公平，为什么？但首先我们先讨论一下你到底对哪些后果不满意，然后让我们看看是哪些行为招致了这样的后果。"

员工："那我呢？我希望。"

管理者："你希望？很高兴能知道你的期望。那就让我们讨论一下，看自己必须做什么才能满足自己的期望。"

员工："你不掌握真实情况。"

管理者："我知道如下事实。我就知道这些。请告诉我，我所不知道的事实。同时告诉我这些事实的来源。"

员工："任务分派不当。"

管理者："任务分派没有问题，主要原因如下。我再告诉你一遍做什么以及如何做。"或者"你说得对。任务分派是有问题的。但你看，你完成了绝大部分分派给你的工作，即使是有问题，你也完成了。"

员工：回避（没有回应，或回应极少。如，抱着胳膊，不说话）。

管理者："我们必须讨论你的工作内容和方法。"之后，直截了当地问问题。先问封闭式问题，答案要么是"是"，要么是"否"。接着问只需要简单语句即可回答的问题。之后过渡到比较开放的问题。如果员工依旧回避这类问题，那么再接着问封闭式问题以及一些需要简单语句即可回答的问题。

员工："是是是，好好好。"或者"您说得对，您说得对，您说得对。"

管理者："谢谢。很高兴你认同我的意见。现在，就让我们详细定义一下接下来的工作，这样，我们就能够衡量成败了。"然后把接下来的工作分解成具体的工作任务，并密切监控。对付这种"是是是，好好好"的员工，无论是成功还是失败，你都必须即时告知。如果回答"是是是"之后失败，那么员工再说"是是是"的时候，你就要有所保留不轻信了。这时，你可以说，"我们昨天刚谈过。你说'是是是'。但是你没有完成我们达成一致的工作。因此，仅回答'是是是'还不行。这种回应可以解释成'请不要管我，'这种回应是不可接受的。"

员工："你怎么老挑我的毛病。"

管理者："我很高兴，你注意到了这一点。让我来告诉你为什么……"

员工："你偏袒玛丽。"

管理者："让我告诉你我为什么老是要奖励玛丽，因为她做的工作比别人多。我给她布置的工作，她总能完成。我不给她布置工作时，她自己会找活做并完成得很好。你想让我也老是奖励你吗？那就让我告诉你，我需要你做的事情。让我们设定清晰的目标，配以清晰的指导原则和明确的

最后期限。在最后期限内实现这些目标，我就会尽全力奖励你。”

保持一定的灵活性：过程中要不断重检和调整

在施行深度参与式管理约六周之后，管理成就会愈加明显。谁在做什么？在哪里做？为什么做？什么时间做？怎么做？你对上述问题的了解愈加清晰和深入。已经基本没有你不知道的事情。你已经做了许多调整和修正。你与每个人的面谈逐步步入正轨，已经更像是一种标准操作流程。如果你已经利用绩效追踪系统持续监控、评估和记录每位员工的绩效，在此过程中，你一定已经积累了不少经验，形成了针对每个员工的书面记录模板。

如果有机会让你挑出当下工作中的亮点，有机会让你新的管理风格大放异彩（一般来讲，六个星期已经足够产出一些大成果了），一般来讲，你会自然而然地想到你那些明显正确的决策：需要解雇萨姆；一定要保留住克里斯；应该把帕特的一些工作、任务和职责转给博比；应该每天都和帕特面谈，但是博比一周谈一次就行。

不管这些决策是什么，你都必须相信方法的力量。要采取行动。不要慢下来。面对困难，不要踟蹰不前。要有一定灵活性。在工作过程中，根据环境和人员的变化持续调整。持续定期与每名员工面谈。持续监控、评估和记录。持续调整管理视界图。持续问自己下面这些问题：

·对谁的管理应该介入更深一点，可以给谁一点空间。

·谁的绩效可能会提升？谁不会？

·要培养谁？解雇谁？

·谁会是你的得力干将？谁是绩效问题的源头？

·谁需要特别奖励？谁应该得到这些特别奖励？

如何管理管理者

你的下属中有几个人承担着管人的职责？这些人将如何与你新的管理风格对接？如果你希望他们和你一样进行参与式管理，那么你就得花一些时间，当面和他们每一个人都谈谈，以便让他们更好地适应你的新管理风格。要把这些员工作为你管理的重中之重，指导他们跟上你的节奏，扮演起你希望他们扮演的高度敬业的管理者角色。

给他们看本书。告诉每位管理者，正如你正在努力做一名更优秀的管理者一样，她也需要像你一样做。同理，你正在学习像绩效辅导教练那样讲话，正在针对每位员工实施个性化的管理方式，正在每天和每位员工面谈，更加明确地提出期望和要求，正在追踪绩效，正在帮助员工赚取所需，他们也需要像你一样做。

从现在开始，你要持续管理他们的管理行为。在你与他们一对一面谈时，要特别询问一些他们履行管理职责方面的问题。问他们对自己每一名下属的管理情况："你和一号员工最后一次面谈是什么时候？你希望通过这次面谈实现什么目标？你们谈了些什么内容？二号员工正在做什么？三号员工上个星期做了什么？你是如何指导四号员工工作的，给了哪些指导原则和方向性的建议？五号员工现阶段的目标和最后期限是什么？你在管

理笔记上都记了哪些内容？我能看看吗？”如果你希望你的管理者下属特别关注某一位或几位员工，告诉她。如果你希望你的管理者下属向她的下属传递某些特定信息，要和她仔细研究、反复强调这些信息。写下来。写在卡片上，让你下属的管理者去分发。要和下属管理者讲透，可以采取角色扮演的方式。

在教导下属管理者采用参与式管理的初期，你甚至想旁听她与下属的一对一面谈，以监控和追踪他们的绩效。但请让她自己做管理；不要惹恼你的下属管理者，不要削弱她的管理根基，不要与她对着干。你做好倾听，记好笔记即可，以便在会谈结束后给她一些建议。这并不意味着在会谈过程中你不可以直接给你下属管理者的手下建议。可以给，但要简单明了，要把事情直接交办给你的下属管理者。旁听一对一面谈能够实现近距离检查工作的目的。

当然，你同样需要和下属管理者讨论他们的非管理任务、项目和职责。但是请记住，管理者的第一责任是管理。因此这应该成为你管理下属管理者的重点。

如何管理上级

如果你已经养成了管理自己和员工的习惯，那么你需要评估一下是否需要管理你的上级。有时，你需要帮助她做到像你需要的那样强势。

第一，在工作中做最好的自己。早来一会儿，晚走一会儿。工作过程中全心投入自己的工作。注意，是自己的工作。要首先扮演好自己的角

色，有余力之后才考虑拓展角色之外的东西。要把重点放在工作任务上，你的管理职责、你负责的项目。要利用好全天的时间把它们做到最好、最快。如果你想在领导那里有影响力，这些是你首先需要关注的前提。

第二，每天或每周都留出一些被领导管理的时间。不管你的领导是否意识到，就像你和员工要定期面谈一样，你也要定期和她进行管理对话。因此，要主动安排时间与领导进行一对一的面谈。当你希望撒手掌柜型领导更多参与你的工作时，要遵循以下原则：只有当你有需要时才和领导会面。要做好准备。要有清晰的议程，列出你想覆盖到的谈话要点，要做足功课。如果你需要领导的指导，要带着初步的计划去。如果有要请示的问题，每个问题都要准备好你的建议。

第三，随着时间的推移，要教会领导如何管理你。要教会领导把关注点放在你的绩效上；要坚持请她讲明期望和要求，恳请她讲明每项工作任务的最后期限。帮助他了解你的需求，帮助他制定针对你的个性化管理方法。同时，你也要制定针对领导的个性化管理方法。当然，每次谈话也要做记录，而且要和领导分享。

第四，如果你需要从领导那里得到什么，以建议的方式去做。不要不重视，因为领导肯定会重视。你的建议必须包括以下信息：你的建议会带来什么好处？对领导意味着什么？对团队意味着什么？对组织意味着什么？对客户意味着什么？如果是在为自己要求什么东西，一定要按交换等价物的架构写："我将做A、B、C，以换取X、Y、Z。"记住，如果你想要的多，那么必须给予的多。

第五，要像你手下的员工骨干一样，你也要一直做不待扬鞭自奋蹄的

高绩效员工。

要有领导样，做优秀的领导

你是领导。你是职场中最重要的人。你想做什么样的领导？

要与管理乏力斗争到底！要把问责落地。要做这样的领导："太好了，我做领导了。我认为领导承担着神圣的职责。我要确保这的一切运转顺畅。我要帮助大家从早到晚又快又好地完成工作。我要在工作过程中的每一步帮助你迈向成功。如果你需要资源和工具，我帮你配置。你需要什么，我帮你争取。"

接纳权力，承担起由此带来的责任，做一个强有力的管理者。这是你对雇主的责任，对员工的责任，对你自己的责任。

要有领导样，做优秀的领导！

致谢

自从本书第1版发行以来，有很多人参与到我们发起的职场调研中来，更有很多人加入到与管理乏力的斗争中来。这里我想谢谢其中的每个人！

首先，也是最应该要感谢的是数以万计的管理者。自1993年我们开始开展相关研究以来，他们与我们分享自己亲身的经验与教训。感谢这些商业领袖，他们对我们的研究充满信心，并把我介绍给他们组织中的管理者，让我向这些管理者学习，同时也帮助这些管理者应对现实管理世界中的真实挑战。感谢那些数以十万计参加我主旨演讲和研讨班的学员：感谢你们的倾听、开怀大笑以及你们的经验和智慧，感谢你们充满挑战的提问，感谢你们的善意，感谢你们的教诲。我知识技能最大的提高是来自参加海军新兵训练营的管理者们。在帮助他们解决现实问题的同时，我学到了很多很多。特别感谢那些出现在本书故事里的管理者；我有意混淆了故事中非核心内容的细节，以保护大家的隐私。

感谢Jeff Coombs与Carolyn Martin。他们两位退休前是Rainmaker Thinking的合伙人。感谢你们的辛勤工作，感谢你们对公司的爱与奉献。我爱你们。我视你们为挚友。我深深地感谢你们作为良师诤友在工作中给我敲响的警钟。

感谢我的老朋友，新的商业伙伴，合伙人Chris Glowacki。我从心底里感谢你加盟Rainmaker Thinking，投身于我们的事业，继续你职业生涯。Chris长期在传媒业任高级管理者，是一名经验非常丰富的企业家。我

想他的能力、技能、知识、智慧和能量将使我们的公司提升一个层次。Chris和他的团队将帮助我们拓展、深化我们的研究；并把我们的研究成果带给更广大的受众；把我们的最佳实践、工具和技术带给更多的领袖人物和管理者。他绝非凡人。我还要感谢他的家人。其中，特别要感谢他的妻子Kristin Compbell，他的孩子Albert、Herbie、Lily以及Stella，他们同意搬离Rainmaker Thinking在New Haven的总部，移居半英里之外。我们亲如一家人。我爱他们每个人。特别要感谢我们的好朋友Kristin，她是一个出众的人，是一位令人敬畏的企业家。她也加入了Rainmaker Thinking。Kristin：谢谢你的信心。我们期待你的领导力。

感谢Susan Ingraham，我的高级助理（我见过的，最优秀、周到、平和的人之一）：离开你我不知道怎么办，Susan。终生感谢，至死不渝。

感谢一直相伴的编辑们：谢谢Leah Spiro，感谢她早期的建议与支持。谢谢Marion Maneker，感谢他方向性的指导，感谢他，他很早就认同我，欣赏我的著作。同时，感谢Joe Tessitore，Collins的总裁，他刚刚成为我的英雄，是他在读了我在Newsday上的作品后找到了我。Tessitore先生，我发自内心地感谢你，我以与你合作，与Collins在本书上的合作为荣。这本书已热卖，希望没有辜负你对我的信任。

感谢我出色的编辑Genoveva Llosa，她已经编辑过两本以上我的书了。她认认真真地研读过本书的初稿，之后一步一步地指导我重写。她的指导严谨、周密，要求严格。她就像一名优秀的管理者对待员工那样管理我。我不得不讲，像Genoveva Llosa一样的优秀编辑真的少见。我无限感激Genoveva，是她让本书增色很多。谢谢。

感谢Colleen Lawrie，本书再版的编辑，即本书的编辑。是你让本书得以再版。对于本书的成功，我们激动无比。感谢你的支持。

感谢Susan Rabiner，我的代理人（也是我妻子的代理人）。在遇到Susan前我就写书，但我真的觉得是Susan把我塑造成一名真正的作家。Susan改变了我们的生活和事业。她对我和我妻子一直充满信心，一直和我们同甘共苦。Susan教会了我们关于写作和出版的一切。她的丈夫Al Fortunato（愿他安息），两位天才合著了《像你的编辑那样思考》。Susan仿佛具有点石成金的本领。我和她讨论的东西，经过她的炼丹炉，一下子都变成了金子。这是她的天赋。她让我们的书闪亮登场，我们要用一生的友谊来报答她。

感谢我的家人和朋友。永久不变、深深地感谢你们，感谢你们给我空间，做我自己。感谢我的父母Herry和Norma；我的岳父岳母Julie和Paul Applegate；我的侄子、侄女、外甥、外甥女们（按年龄由大到小排列）：Elisa，Joseph，Perry，Erin，Frances，Eli；我的姐姐，Ronna，我的兄弟Jim；我的嫂子Tanya，我的内弟，Shan和Tom。我深爱你们。

特别感谢一直爱我的父母，是他们含辛茹苦把我养大。直至今日，他们都一直是我最亲密的朋友。我珍爱我们在一起的时光。

同时，要特别感谢Frances，他让我知道了什么是显微管理。更重要的是他带给我喜悦，让我的生活更加完整。谢谢Franny，感谢你让我如此全面深入地照看你（经历也是管理智慧的一个来源）。

最后，我还要把我最深的谢意献给我的妻子Debby Applegate博士，

著名作家，《美国最有名的男人——Henry Ward Beecher》作者。这本书一出版就荣获了2007年的普利策奖的最佳传记奖。我之前说过，我还会继续讲：Debby的书非常优秀，是写作的典范，是我写作时的指路明灯。因此，我要谢谢你，Debby。没有Debby，我就会失去一切。她一直都是我的顾问、最尖锐的评论家以及最亲近的合作者。这本书要献给Debby Applegate，我生命的挚爱，我最好的朋友，最聪明的伙伴，世间万事的合作者，我的半个灵魂，我心所属，没有了她我就不再是我。谢谢！

你还在用错误的方式管人：一步一步教你做个员工需要的管理者

It’s Okay to Be the Boss：The Step-by-Step Guide to Becomingthe Manager Your Employees Need

（美）塔尔根（Tulgan,B.） 著

赵众一 刘爽 译

ISBN：978-7-111-53739-7

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）